



Ana Luquénia Manuel Simão

BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE PLANEAMENTO
ESTRATÉGICO: O CASO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL TRIBUTÁRIA DE
ANGOLA

Coimbra, abril de 2024



Ana Luquénia Manuel Simão

BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DA
ADMINISTRAÇÃO GERAL TRIBUTÁRIA DE ANGOLA

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Contabilidade e Gestão Pública**, realizado sob a orientação do Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira.

Coimbra, abril de 2024

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

PENSAMENTO

*“É preciso refletir antes de agir para que até os erros sejam fundamentados por um
pensamento consciente”.*

Paulo Freire, Professor e Jurista Brasileiro

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

DEDICATÓRIA

*“Dedico este trabalho à minha querida avó
Felizarda João Manuel (em memória), e à
minha querida mãe Maria João Manuel pelo
amor, apoio, incentivo, ensinamentos, por
demonstrarem que a persistência é o caminho
mais curto para o êxito, e por demonstrarem
também, que sou muito mais do que eu acredito
ser”.*

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho não seria possível sem a colaboração de algumas pessoas. Entretanto, não poderia deixar de expressar o meu reconhecimento a essas pessoas que muito contribuíram para tal se realizasse.

Primeiramente endereço os meus sinceros agradecimentos aos meus pais Garcia Simão e Maria Manuel que sempre tornaram todas as minhas realizações possíveis, e também pelos esforços realizados para que eu tivesse a oportunidade de estudar e alcançar uma boa formação profissional. Agradeço principalmente à minha mãe que sempre confiou e acreditou no meu potencial e foi o meu exemplo de mulher forte.

Quero também expressar os meus agradecimentos a todos que fazem do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra uma instituição de referência e excelência, com especial relevo o meu orientador, Professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira. Agradeço por toda a disponibilidade, conhecimentos transmitidos, paciência, sinceridade e apoio que tem prestado desde o primeiro momento que decidi fazer um trabalho de projeto.

Uma palavra especial de apreço à Administração Geral Tributária de Angola, na pessoa do Diretor do departamento de Planeamento e Estratégia por toda a atenção e apoio no desenrolar deste projeto.

Ao meu marido Genivaldo Manuel, que sempre esteve ao meu lado tanto para o pior como para o melhor. Agradeço pela compreensão, companheirismo, confiança e paciência, encorajando-me sempre a lutar por este trabalho até ao fim.

As colegas de trabalho da minha mãe, Carolina Brok, e Luzia de Assis, que muito impulsionaram a realização desta formação. Obrigada por acreditarem no meu sonho, por investirem tempo e dinheiro em mim. Serei eternamente grata, por tudo que permitiram-me conquistar.

A todos estes que referi, e a todos os outros que direta ou indiretamente me permitiram realizar o sonho de concluir o Mestrado em Contabilidade e Gestão Pública, os meus sinceros agradecimentos!

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

RESUMO

Perante a evolução socioeconómica e ao surgimento de novas ferramentas de gestão causados pelo processo globalização, os gestores públicos veem a necessidade de adaptar a gestão pública aos novos contextos socioeconómicos, de modo a dinamizar a administração pública e a disponibilizarem serviços e produtos de qualidade aos cidadãos fazendo o uso eficiente dos recursos disponibilizados. Para que tal aconteça, torna-se necessário adotar ferramentas de gestão que sejam compatíveis com a nova realidade mundial e com a realidade do setor público. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* surge como a ferramenta ideal uma vez que corresponde as expectativas dos dois setores (Público e Privado).

A ferramenta do *Balanced Scorecard* proporciona aos gestores, o foco no essencial da gestão e tomada de decisão baseada em informações de natureza estratégica. Esta foi inicialmente criada para avaliar o desempenho das instituições, tendo evoluído muito rapidamente para um Sistema de Gestão Estratégica que permite a implementação eficiente da estratégia.

Aquando da elaboração da estratégia, o *Balanced Scorecard* tem em conta um conjunto de fatores e perspetivas que anteriormente não eram tidas como determinantes para o sucesso das organizações. Fatores como a visão e perspetivas como financeira, de clientes, processos internos, e finalmente aprendizagem e crescimento, são atualmente considerados como primordial para adoção de uma estratégia eficiente em qualquer organização independentemente de esta ser privada, pública ou sem fins lucrativos.

Entretanto, para o setor público é feito uma adaptação das perspetivas supracitadas e acrescenta-se ainda fatores como a missão e os valores da instituição. Importa referir que dependendo do tipo de instituição pública, pode-se ainda adicionar a este modelo fatores como a eficiência, eficácia e o racionamento económico.

O presente trabalho tem como objetivo central a elaboração de um *Balanced Scorecard* para uma instituição pública angolana. E para o cumprimento deste objetivo, buscou-se descrever e analisar a posição estratégica da instituição face a sociedade angolana.

A instituição escolhida para o desenvolvimento do projeto, está inserida no setor fiscal e tributário de Angola. Trata-se da Administração Geral Tributária de Angola. Com base na

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

metodologia de trabalho adotada, foi possível analisar os instrumentos de gestão existentes, a sua integração e alinhamento. Desta análise verificou-se a necessidade da definição de um instrumento de gestão que melhorasse o desempenho da instituição. Busca-se por meio desta, disponibilizar a instituição uma ferramenta que sirva de auxílio a gestão de modo que esta obtenha avanços nos seus processos e faça a utilização racionada e eficiente dos recursos disponíveis.

Considerando a flexibilidade da ferramenta, elaborou-se um *Balanced Scorecard* adaptado a Administração Geral Tributária, como o tema central deste trabalho sugere. Este foi acompanhado de um Mapa Estratégico, um Mapa de Indicadores Chaves de Desempenho, um Plano de Ação e para finalizar, um Plano de Monitoramento e Controle como ferramentas complementares ao modelo, que servirão para a garantia da concretização da estratégia implementada.

De referir que o *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão estratégica com capacidade de potenciar a eficiência e a eficácia do serviço. Esta introduz uma nova cultura na gestão, fundamental para dar resposta às novas necessidades multidimensionais de gestão.

Palavras-chave: Administração Geral Tributária, Angola, *Balanced Scorecard*, Gestão, Indicadores Chaves de Desempenho, Mapa Estratégico, Organizações, Planeamento Estratégico.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

ABSTRACT

Faced with socioeconomic evolution and the emergence of new management tools caused by the globalization process, public managers see the need to adapt public management to new socioeconomic contexts, in order to streamline public administration and provide quality services and products to citizens. . make efficient use of available resources. For this to happen, it is necessary to adopt management tools compatible with the new global reality and the reality of the public sector. In this context, the Balanced Scorecard appears as the ideal tool, as it meets the expectations of both sectors (Public and Private).

The Balanced Scorecard tool provides managers with a focus on the fundamentals of management and decision-making based on information of a strategic nature. This was initially created to evaluate the performance of institutions, having evolved very quickly into a Strategic Management System that allows the efficient implementation of the strategy.

When developing strategy, the Balanced Scorecard takes into account a set of factors and perspectives that were not previously seen as determining the success of organizations. Factors such as vision and perspectives such as financial, customer, internal processes and, finally, learning and growth, are currently considered essential for the adoption of an efficient strategy in any organization, regardless of whether it is private, public or non-profit.

However, for the public sector, the aforementioned perspectives are adapted and factors such as the mission and values of the institution are added. It is important to highlight that depending on the type of public institution, factors such as efficiency, effectiveness and economic rationing can also be added to this model.

The main objective of this work is to develop a Balanced Scorecard for an Angolan public institution. And to achieve this objective, we sought to describe and analyze the strategic position of the institution vis-à-vis Angolan society.

The institution chosen to develop the project is part of the Angolan tax and fiscal sector. This is the General Tax Administration of Angola. Based on the adopted work methodology, it was possible to analyze the existing management instruments, their integration and

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

alignment. This analysis revealed the need to define a management instrument that would improve the institution's performance. The objective is to provide the institution with a tool that helps management to advance its processes and make rational and efficient use of available resources.

Considering the flexibility of the tool, a Balanced Scorecard adapted to the General Tax Administration was created, as suggested by the central theme of this work. This was accompanied by a Strategic Map, a Map of Key Performance Indicators, an Action Plan and, finally, a Monitoring and Control Plan as complementary tools to the model, which will serve to guarantee the implementation of the implemented strategy.

It should be noted that the Balanced Scorecard is a strategic management instrument capable of increasing the efficiency and effectiveness of the service. This introduces a new management culture, essential to respond to new multidimensional management needs.

Keywords: General Tax Administration, Angola, Balanced Scorecard, Management, Key Performance Indicators, Strategic Map, Organization, Strategic planning.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 CAPÍTULO 1 – BALANCED SCORECARD	6
1.1 Origem	6
1.2 Evolução	7
1.3 Conceptualização.....	10
1.4 Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	12
1.4.1 Missão	13
1.4.2 Valores	14
1.4.3 Visão	15
1.4.4 Estratégia.....	16
1.5 Indicadores de Desempenho: As Dimensões Chaves do <i>Balanced Scorecard</i>	18
1.5.1 Perspetiva Financeira	19
1.5.2 Perspetiva de Cliente.....	20
1.5.3 Perspetiva de Processos Internos	21
1.5.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	22
1.6 Articulação das perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> (Relação Causa-Efeito)....	25
1.7 Mapa Estratégico	28
2 CAPÍTULO 2 – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA	32
2.1 <i>Balanced Scorecard</i> como Ferramenta de Gestão Estratégica	33
2.2 Análise crítica ao <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.2.1 Benefícios.....	35
2.2.2 Limitações	38

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

2.3	Planeamento Estratégico.....	40
3	CAPÍTULO 3 – <i>BALANCED SCORECARD</i> NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS	44
3.1	<i>Balanced Scorecard</i> Adaptado ao Setor Público	44
3.1.1	Perspetiva de Cidadão / Sociedade	47
3.1.2	Perspetiva de Processos Internos no Setor Público	48
3.1.3	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento no Setor Público	48
3.1.4	Perspetiva Financeira ou Orçamentária	49
4	CAPÍTULO 4 – MODELO METODOLÓGICO	50
4.1	Delineamento da Pesquisa	50
4.2	Caraterização da Pesquisa.....	52
4.3	Técnicas de Recolhas e Análise de Dados.....	54
5	CAPÍTULO 5 – CARATERIZAÇÃO, ANÁLISE E DIGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO.....	56
5.1	Administração Geral Tributária: Contexto e Visão Histórica.....	56
5.1.1	Estrutura Orgânica	58
5.1.2	Missão	59
5.1.3	Visão	59
5.1.4	Valores	60
5.2	Análise e Diagnostico da Instituição	61
5.2.1	Matriz SWOT	61
5.2.2	Análise PEST.....	63
5.3	Objetivos	68
5.4	Estratégia definida para o Quadriénio 2020 a 2024	68
5.4.1	Vetor 1.....	69

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5.4.2	Vetor 2.....	70
5.4.3	Vetor 3.....	71
5.4.4	Vetor 4.....	72
5.4.5	Vetor 5.....	73
5.5	<i>Reporting</i> da Administração Geral Tributária.....	74
5.6	Conclusão do Alinhamento e Análise de Resultados	76
5.6.1	Análise dos Resultados do Inquérito aos Contribuintes	76
5.6.2	Análise dos Resultados do Inquérito aos Funcionários	79
6	CAPÍTULO 6 – PROPOSTA DE <i>BALANCED SCORECARD</i> ADAPTADO A ADMINISTRAÇÃO GERAL TRIBUTÁRIA	85
6.1	Desafios para a Construção de um <i>Balanced Scorecard</i> Eficiente	85
6.2	Estrutura Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> para AGT	88
6.2.1	Fatores Críticos de Sucesso.....	89
6.2.2	Definição da Missão, Visão e Valores para a AGT	90
6.2.3	Definição de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultados	90
6.2.4	Definição de Objetivos Operacionais	94
6.2.5	Indicadores Chaves de Desempenho para AGT	95
6.2.6	Proposta de Mapa Estratégico para Administração Geral Tributária	97
6.2.7	<i>Balanced Scorecard</i> para Administração Geral Tributária	99
6.3	Proposta de plano de Ação Baseado nas Perspetivas do BSC	102
6.4	Plano de Monitoramento e Controle da Estratégia.....	103
	CONCLUSÃO.....	106
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
	SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	109

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

LIMITAÇÕES DO PROJETO	109
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
APÊNDICES	116
APÊNDICE 1. Responsabilidade dos Órgãos da AGT	117
APÊNDICE 2. Atividades Desempenhadas pela AGT	118
ANEXOS.....	119
ANEXO 1 - Estrutura Orgânica da Administração Geral Tributária.....	120
ANEXO 2 - Os Pilares da Administração Geral Tributária	121
ANEXO 3 - Instrumento de <i>Reporting</i> da AGT	122
ANEXO 4 – Preparação para o Trabalho de Campo	123
ANEXO 5 – Guião das Entrevistas.....	125
ANEXO 6 - Questionário aos Contribuintes	127
ANEXO 7 - Questionário aos Funcionários	132

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Questões associadas aos pilares organizacionais	12
Tabela 2: Questões associadas as perspetivas do Balanced Scorecard.....	19
Tabela 3: Fatores Políticos	64
Tabela 4: Fatores Económicos.....	65
Tabela 5: Fatores Sociais	66
Tabela 6: Fatores Tecnológicos.....	67
Tabela 7: Etapas de Implementação do BSC	86
Tabela 8: Perspetiva de Cidadãos ou Sociedade	91
Tabela 9: Perspetiva de Processos Internos.....	92
Tabela 10: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	92
Tabela 11: Perspetiva Financeira ou Orçamentária	93
Tabela 12: Proposta de Painel de Controle	104
Tabela 13: Etapas da Pesquisa.....	123
Tabela 14: Tópicos abordados nas entrevistas com a Direção do departamento de planeamento estratégico	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do Balanced Scorecard	9
Figura 2: Pilares do Balanced Scorecard	18
Figura 3: Perspetivas do Balanced Scorecard	24
Figura 4: Relações de Causa e Efeito das Perspetivas do Balanced Scorecard	27
Figura 5: Comparação do Mapa Estratégico do Setor Privado e Público.....	30
Figura 6: Mapa Estratégico Geral.....	31
Figura 7: O Balanced Scorecard como Estrutura para Ação Estratégica	33
Figura 8: Balanced Scorecard Adaptado ao Setor Público	47
Figura 9: Estrutura Metodológica da Pesquisa.....	51
Figura 10: Objetivos Operacionais definidos para Administração Geral Tributária.....	94
Figura 11: Mapa de Indicadores de Desempenho para Administração Geral Tributária ...	96
Figura 12: Proposta de Mapa Estratégico para Administração Geral Tributária	97
Figura 13: Proposta de Balanced Scorecard para Administração Geral Tributária	100
Figura 14: Plano de Ação para Administração Geral Tributária.....	102
Figura 15: Organograma da Administração Geral Tributária	120
Figura 16: Missão, Visão e Valores da Administração Geral Tributária.....	121
Figura 17: Mapa Estratégico da Administração Geral Tributária	122

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentagem dos Contribuintes Satisfeitos com a Prestação de Serviços.....	77
Gráfico 2: Qualidade do Atendimento.....	78
Gráfico 3: Posição dos Contribuintes face a Possibilidade de Existência de outra Instituição Prestadora de Serviços Tributários	79
Gráfico 4: Conhecimento dos Funcionários sobre os Pilares (missão, visão, valores, objetivos e estratégia) da Instituição.....	80
Gráfico 5: Percentagem dos Funcionários com Conhecimento sobre os seus Direitos e Deveres, suas Tarefas, e suas Metas de Trabalho.....	81
Gráfico 6: Percentagem dos Funcionários com Formação de Atendimento ao Público.....	83
Gráfico 7: Percentagem da Avaliação de Desempenho.....	83

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ADN – Ácido Desoxirribonucleico

AGT – Administração Geral Tributária

AP – Administração Pública

BSC – *Balanced Scorecard*

KPI – Indicadores de Desempenho

ME – Mapa Estratégico

PE – Planeamento Estratégico

SADC – *Southern African Development Community*

SMART – Específicos, Mensuráveis, Atribuíveis, Realistas e Temporais

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

INTRODUÇÃO

Apesar das instituições públicas não serem movidas pelos critérios empresariais de maximização do lucro, têm sido altamente pressionadas no sentido de produzirem serviços públicos de qualidade com maiores níveis de eficiência e racionamento económico. Neste seguimento, estas instituições são diariamente impulsionadas a aperfeiçoar de forma célere os seus mecanismos de gestão, para que sejam capazes de enfrentar desafios do presente e a responder eficientemente a um público cada vez mais exigente. Assim, torna-se crucial a adoção de uma gestão que permita a racionalização dos recursos e avaliação de desempenho no sentido de promover a eficiência, o aumento das receitas e a assegurar a consolidação orçamental sustentada no médio e longo prazo (Gomes et al., 2007).

Para efeito, os gestores públicos deverão utilizar uma ferramenta de gestão que permitirá a todos intervenientes analisar, medir e avaliar os resultados alcançados. Esta ferramenta deverá albergar não apenas indicadores financeiros, mas também outros indicadores que agreguem igualmente valor à instituição e que confirmem suporte à gestão com o fornecimento de informações necessárias para tomada de decisão indispensável ao desenvolvimento institucional num ambiente económico, social e político em constante mutação (Kaplan e Norton, 1997). Para tal, adota-se o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* que em português denomina-se por "Indicadores Balanceados de Desempenho", é uma ferramenta que proporciona a tradução da missão, visão e da estratégia, num conjunto de medidas, que auxiliam o funcionamento da instituição e simplifica o processo de gestão fazendo a ponte entre a elaboração da estratégia, sua implementação e o seu controlo no plano operacional (Ferreira e Sogabe, 2021).

Face ao exposto, o trabalho que se apresenta, tem como objetivo principal a elaboração de um *Balanced Scorecard* como instrumento de planeamento estratégico, destinado a Administração Geral Tributária de Angola considerando as suas principais necessidades.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Busca-se, auxiliar a instituição a obter avanços nos seus processos, fornecendo um planeamento específico, com vista a melhoria da sua atuação.

Portanto, e com base nesta premissa, temos a considerar um conjunto de objetivos específicos nomeadamente: revisão da literatura sobre o *Balanced Scorecard* (baseado exhaustivamente nos trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton); apresentação da organização interna da instituição em estudo; análise do desempenho da Administração Geral Tributária; tecer comentários sobre a solidez e funcionamento da instituição; elaborar o *Balanced Scorecard* e propor estratégias adaptadas às necessidades da instituição; estabelecer objetivos e metas operacionais para consecução dos objetivos de longo prazo.

A escolha do tema versado, foi motivada pelo desejo de contribuir para o crescimento e desenvolvimento sustentável de uma das principais instituições públicas angolanas, estimulando e sensibilizando os seus gestores quanto à necessidade de introdução de um novo modelo de gestão pública, baseada em informações estratégicas fornecidas pelo *Balanced Scorecard*.

Uma motivação acrescida, resulta da possibilidade de desenvolver um trabalho que não seja exclusivamente académico e que tenha em linha de conta a atual realidade da instituição em estudo, de modo que a mesma se revê no modelo apresentado, colocando assim em prática e agregando valor à instituição.

Finalizado este trabalho, pretende-se proporcionar à Administração Geral Tributária uma ferramenta de gestão completa, que contribua para melhorar os níveis de eficiência dos serviços prestados e salvaguardar os interesses dos seus *stakeholders*. Pretende-se de igual modo, que o *Balanced Scorecard* sirva de auxílio à gestão na definição de estratégias chaves, para o alcance dos objetivos traçados.

O presente trabalho está dividido em três partes que se estruturam em seis capítulos, sendo complementada com a conclusão, referências bibliográficas, apêndices e anexos respetivamente.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Para além desta introdução onde referem-se os objetivos do trabalho, trata-se, nos termos indicados para efeitos da sua elaboração, na primeira parte a «revisão da literatura» no âmbito da qual, no primeiro capítulo são versados aspetos inerentes ao *Balanced Scorecard*, sua origem, evolução e conceptualização, seus pilares, seus indicadores de desempenho: dimensões chaves do *Balanced Scorecard*, articulação das perspetivas do *Balanced Scorecard*: relação causa-efeito, dando por último um enquadramento a temática relacionada ao mapa estratégico.

O segundo capítulo é dedicado ao sistema de gestão estratégica, onde debruça-se brevemente sobre o *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica. É feito também uma análise crítica ao *Balanced Scorecard* e por fim, aborda-se sobre planeamento estratégico. O terceiro capítulo reserva-se a apresentação do *Balanced Scorecard* adaptado ao setor público.

A segunda parte é reservada a apresentação do modelo metodológico e apresentação da instituição em estudo. Sendo para efeito o quarto capítulo reservado ao delineamento e caracterização da pesquisa. É também apresentado neste capítulo as técnicas de recolhas e análise de dados. No quinto capítulo é feito um enquadramento da temática a instituição em estudo, onde apresenta-se e caracteriza-se a instituição, de seguida, faz-se análise e diagnóstico da instituição usando as ferramentas SWOT e PEST. Apresenta-se ainda a estratégia definida para o quadriénio 2020 a 2024. Ainda neste capítulo apresenta-se o *Reporting* da Administração Geral Tributária e a conclusão do alinhamento e análise dos resultados obtidos.

A terceira e última parte, reserva-se a elaboração do projeto em si. Para tal começa-se no sexto e maior capítulo do trabalho com a apresentação dos desafios para a construção do *Balanced Scorecard* eficiente, de seguida apresenta-se a estrutura proposta para o *Balanced Scorecard*, fatores críticos, definição dos objetivos (estratégicos e operacionais), apresentação da proposta de mapas (mapa de indicadores e estratégicos). E com base neste, elabora-se o BSC. Finalmente, elabora-se o plano de ação com base nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* e o plano de monitoramento e controle.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

Adicionalmente este estudo, pretende ainda apontar algumas considerações finais, sugestões e limitações para investigações futuras. E as referências bibliográficas, apêndice e anexos respetivamente.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

1 CAPÍTULO 1 – BALANCED SCORECARD

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica da pesquisa, bem como a revisão de literatura, em que são abordados conceitos e definição da área de estudo, elucidando o leitor a compreender os principais pontos que vão nortear o trabalho. Baseando-se essencialmente nos trabalhos desenvolvidos e apresentados por Kaplan e Norton, serão abordados aspetos inerentes ao *Balanced Scorecard* (BSC), tais como: a sua origem, evolução, conceptualização, pilares, indicadores de desempenho (as quatro dimensões chaves do BSC), articulações entre as suas perspetivas (relações de causa – efeito) e o mapa estratégico.

1.1 Origem

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido nos Estados Unidos, no início dos anos 90, a partir de um projeto de pesquisa realizado junto de diversas organizações, pelo professor Robert Kaplan¹ e pelo consultor David Norton². Esse estudo cuja denominação era “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”, demonstrou que os tradicionais indicadores financeiros que vinham sendo utilizados pelas organizações há vários anos na perspetiva de controlo e gestão estratégica, apresentavam limitações face à necessidade cada vez mais premente, de as organizações criarem valor para o cliente com base em ativos intangíveis, como a inovação, serviço ao cliente, capacidade de gestão, *know-how* dos trabalhadores, processos internos eficientes, sistemas de informação integrados e entre outros (Pinto, n/a).

Com base nessas limitações, em 1992, Kaplan e Norton apresentaram o *Balanced Scorecard*. Este, foi inicialmente concebido para funcionar como um sistema de mensuração da *performance* complementar aos sistemas de gestão baseados

¹ Professor de Contabilidade em *Harvard Business School* em Boston, Massachusetts.

² Fundador e presidente da *Renaissance Solutions*, uma empresa de consultoria em Lincoln, Massachusetts.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

exclusivamente em medidas financeiras tradicionais. Nesta fase, a essência da existência do *Scorecard* assentava na definição e utilização equilibrada de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, proporcionando aos gestores uma visão global da organização, da evolução e da estratégia organizacional, permitindo assim uma melhoria do processo de tomada de decisão (Kaplan e Norton, 1992).

Apesar de ter sido concebido com o objetivo de medir o desempenho das organizações, o BSC evoluiu muito rapidamente para um instrumento que facilita a gestão estratégica. Esta evolução ocorreu em dois sentidos: o vertical, que corresponde a desenvolvimentos da própria ferramenta e o horizontal que corresponde a desenvolvimentos no âmbito da sua aplicabilidade (Oliveira e Rua, 2021). Assim, considera-se três fases de evolução do BSC.

1.2 Evolução

A primeira fase é marcada pelo surgimento do BSC que ocorreu entre o período de 1992 a 1996. Nesta fase o BSC funcionava como instrumento de medida, capaz de permitir a avaliação de desempenho organizacional a partir de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, agrupados em quatro perspetivas e estruturados em função dos objetivos organizacionais (Kaplan e Norton, 1992).

Embora a intenção original fosse equilibrar as medidas financeiras com as diretrizes do valor futuro para a organização, à medida que estas testavam, descobriam que era uma ferramenta essencial para o alinhamento de ações de curto prazo com a estratégia de longo prazo. Assim, a utilização do BSC ajudaria a suavizar muitas questões que dificultavam a implementação de uma estratégia eficaz. Em vista disso, as organizações passaram a utilizar o BSC como um instrumento de implementação, comunicação e acompanhamento da estratégia (Kaplan e Norton, 1992), pelo que em 1993, Kaplan e Norton publicaram um artigo sobre a evolução do BSC. Nesse artigo, com título “*Putting the Balanced Scorecard to Work*”, os criadores do modelo afirmaram que esta é uma ferramenta, capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas crítica, tais como produtos, processos, clientes e conquista de quota de mercado (Nogueira, 2011).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

A segunda fase de evolução do BSC é datada de finais de 1996 a 2004. Em 1996, Kaplan e Norton (1996a), a partir da análise efetuada nas organizações que utilizavam a ferramenta desde a sua criação, publicaram duas obras (o artigo “*Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System*” e o livro “*The Balanced Scorecard – Translating Strategy Into Action*”). Nestas obras, os autores apresentaram pela primeira vez uma versão aperfeiçoada do BSC, onde este deixou de ser um instrumento de implementação, comunicação e acompanhamento da estratégia e tornou-se num sistema centrado na gestão estratégica, capaz de interagir com diferentes processos e metodologias de melhoria profundas em áreas determinantes da organização (Kaplan e Norton, 1997).

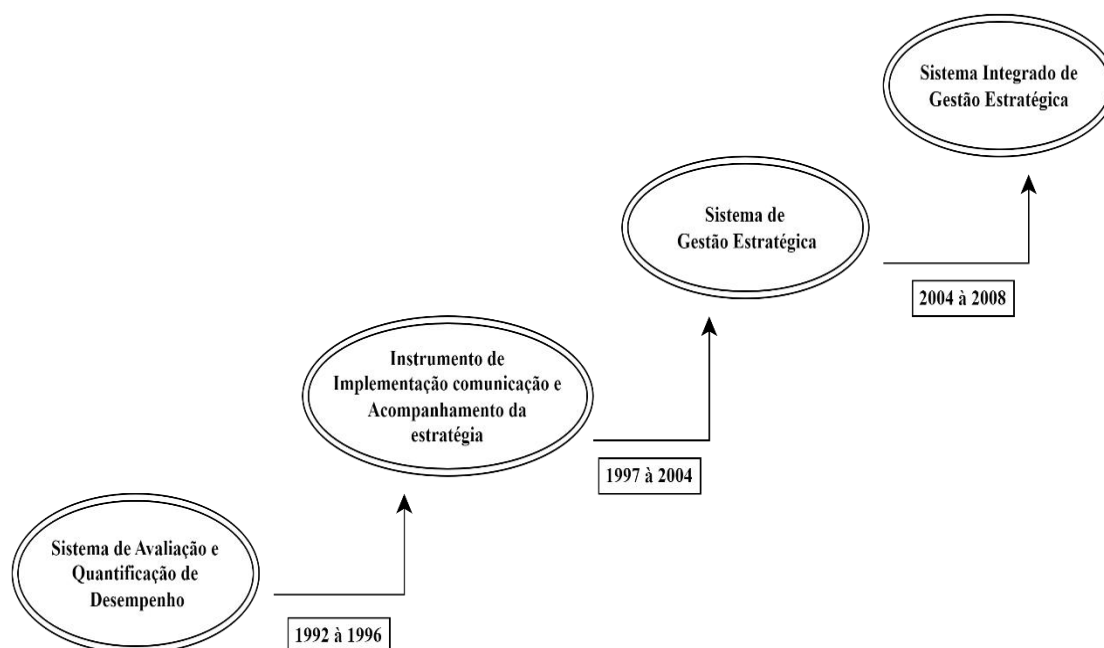
A terceira fase de evolução do BSC, deu-se entre o período de 2004 a 2008. Nesta fase foi atribuída uma grande ênfase à interligação entre o BSC e a gestão estratégica, nomeadamente ao nível da aprendizagem, a qual relaciona-se com processos de inovação que inevitavelmente se prendem com o fator humano dentro das organizações.

Devido ao facto do BSC concretizar a estratégia num conjunto de medidas operacionais que permite avaliar os resultados alcançados e induzir melhorias através de um *feedback* contínuo, transformou-se num verdadeiro sistema integrado, dinâmico e interativo de gestão estratégica, suscetível de assegurar não apenas a monitorização do desempenho mas também a formulação da estratégia, a sua implementação, avaliação, controlo e revisão. Recentemente, este instrumento foi aplicado numa perspetiva mais abrangente, tendo ultrapassado os limites internos de análise da organização, para uma perspetiva de análise e monitorização do sistema de gestão das organizações e das suas relações estratégicas com organizações externas (Saraiva e Alves, 2017).

Na prática, a principal característica da terceira fase traduz-se no reforço da necessidade de alinhamento. Pois, o objetivo é alinhar as melhorias no processo de curto prazo com as prioridades estratégicas de longo prazo (Kaplan e Norton, 2008a). A figura 1 infra, faz a esquematização das diversas fases de evolução do BSC apresentadas pelos seus criadores.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 1: Evolução do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Santos (2014).

Saraiva e Alves (2015, 2017) e Saraiva (2011a, 2011b), afirmam que o BSC está numa continua evolução, incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes da sua implementação em centenas de organizações e das constantes pesquisas que Kaplan e Norton realizam em seu grupo de estudo.

Desde o início do seu aparecimento até à atualidade, tem-se verificado que esta ferramenta introduziu alterações muito importantes ao nível da gestão das organizações (Busco et al., 2007, citado por Saraiva e Alves, 2013), tendo-se assumido como figura central da gestão de desempenho e o eixo principal de sistemas integrados da *performance* ao comunicar e avaliar a execução da estratégia, ao alinhar e interagir com pessoas, levando à criação de um quadro de comando estratégico adaptável a qualquer tipo de organização (Gaspar, 2009).

O BSC tem sido utilizado por diversas indústrias, governos e organizações, para alinhar as atividades com a visão e a estratégia da organização, melhorar a comunicação interna

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

e externa e monitorar o desempenho da organização de acordo com os objetivos estratégicos. Também é utilizado para vincular a estratégia a longo prazo com os objetivos a médio e a curto prazo proporcionando assim uma gestão eficaz. Com base nessa afirmação, importa conceptualizar o conceito.

1.3 Conceptualização

Desenvolvido por Kaplan e Norton, o BSC é um método prático de gestão de *performance*, que tem como objetivo a coordenação eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão estratégica e traduzindo-a em indicadores chaves de desempenho (KPI). É uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada por um sistema de gestão, comunicação e mensuração do desempenho, cuja implementação permite criar uma visão compartilhada dos objetivos a todos os níveis da organização (Kaplan e Norton, 1992).

Do ponto de vista da gestão, o BSC é considerado uma estrutura de planeamento estratégico que as organizações utilizam para atribuir prioridade aos seus produtos, projetos e serviços, comunicar sobre as suas metas ou objetivos e planear as suas atividades rotineiras. O *Scorecard* permite que as organizações monitorem e meçam o sucesso das suas estratégias para determinar o desempenho delas. Esta ferramenta funciona também como um relatório estruturado que aufer o desempenho da gestão organizacional (Talerico, 2023).

Segundo Zanatta (2017), o BSC é uma revolucionária ferramenta de gestão de desempenho, que com uma abordagem inovadora, transcende a perspetiva financeira e converte a estratégia em processo contínuo a ser executado por todos da organização. Esta ferramenta faz com que a organização seja orientada para a estratégia e capaz de enfrentar os desafios do processo de gestão.

Nessa mesma linha de pensamento, Johnsen (2001) citado por Zanatta (2017), refere-se ao BSC como um modelo de gestão, cuja finalidade consiste em obter dados coerentes, coordenados e de carácter multidimensional, permitindo uma visão rápida e global das

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

atividades organizacionais. Segundo este autor, o BSC permite igualmente transmitir a visão, a missão e a estratégia, através de um conjunto de KPI, dando uma maior ênfase ao *feedback* dos resultados.

Por outro lado, para os criadores e impulsionadores desta metodologia, o termo BSC reflete o equilíbrio entre objetivos de curto, médio e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre as perspetivas internas e externas de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas, serve de apoio para o sistema de medição, através do qual o desempenho organizacional é avaliado de forma sólida e equilibrada (Kaplan e Norton, 1997). Desta feita, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite implementar e descrever a estratégia de forma muito clara, através da definição e seguimento de um conjunto de objetivos coerentes com a mesma.

Permite igualmente definir iniciativas de curto prazo tendo em vista o alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo, e finalmente focar o investimento nos clientes e fornecedores, processos, tecnologias e inovação (Kaplan e Norton, 1996b).

Estes autores afirmam ainda que, o principal objetivo do BSC consiste em alcançar o alinhamento do planeamento estratégico com as atividades operacionais que a organização exerce, por meio de quatro processos de gestão (desenvolvido no segundo capítulo) que separadamente ou em combinação, contribuem de forma decisiva para a conectividade dos objetivos de longo prazo com ações de curto prazo (Kaplan e Norton, 1997). Importa ainda referir que qualquer organização que pretenda implementar e ter sucesso com o BSC, necessita primeiramente definir os pilares que suportam toda a sua estrutura.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

1.4 Pilares do *Balanced Scorecard*

De acordo Kaplan e Norton (1996a), os pilares que suportam o BSC são: missão, valores, visão. A estes pilares associam-se, diversas questões as quais devem ser respondidas atempadamente (tabela 1). Após a definição destes conceitos, a organização estará em condições de estabelecer a estratégia a ser executada, e a prosseguir com a construção propriamente dita do BSC. Aqui a estratégia assume-se como a concretização da visão (figura 2).

Tabela 1: Questões associadas aos pilares organizacionais

Pilares	Questões
Missão	– O que fazemos? – A quem nos destinamos? – Porquê existimos? – O que nos motiva?
Valores	– Que princípios e crenças nos orientam? – Que atitudes e comportamentos queremos promover e pelos quais queremos ser conhecidos?
Visão	– Para onde queremos ir? – Qual o nosso destino? – Em que segmentos de mercados atuamos?

Fonte: Adaptado de Carvalho (2023).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

1.4.1 Missão

Segundo Forte (2012) na maioria das organizações a missão constitui o ponto de partida para a ativação e execução da estratégia. Ou seja, é o primeiro pilar na definição de uma estratégia e consequentemente na elaboração do BSC. Todas as metas e objetivos organizacionais definidos deverão ser consistentes com ela.

Carvalho (2023) considera a missão como a declaração escrita e concisa da razão mais fundamental da organização, que tem como propósito a explicação da sua existência, devendo para o efeito responder as seguintes questões: “O que fazemos? A quem nos destinamos? Porquê existimos? O que nos motiva?”. A missão funciona como o ADN da organização, definindo a sua identidade e revestindo-se de um carácter intemporal relativamente estável, podendo assim constituir um estímulo e uma inspiração para o progresso contínuo.

Uma missão claramente definida dá significado ao trabalho quotidiano, torna-se um instrumento de atração e motivação tal como, destaca o domínio nas competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso e transmite uma imagem positiva da organização quer a nível interno quer a nível externo. Esta deve ser uma proposição breve, simples e distintiva, deve ter uma média de onze palavras contendo o objetivo primordial das atividades da organização ou proposta de valor para o cliente/consumidor/utente. Pode-se mencionar o tipo de produto, mercado, filosofia, visão e imagem pública a transmitir. Esta tem de ser fácil de memorizar e ter uma expressão “artística” mobilizadora das vontades e esforços dos *stakeholders* internos (Carvalho, 2022).

A formalização da missão, permite que todos na organização compreendam a sua missão individual e orientem o seu trabalho em função dela. Isto quer dizer que a missão tem de ser operativa, de modo que nas situações em que não haja orientações ou normas de comportamento a seguir, o conhecer da missão ajudará a tomar as melhores decisões. Logo, é importante que a organização detenha uma missão flexível, na medida em que isso não só lhe permitirá desenvolver novos projetos, como lhe possibilitará a sua validade

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

e durabilidade no contexto atual de mercado. Para além disso, as organizações devem ser capazes de mudar integral ou parcialmente a missão, caso a mesma enfrente problemas na definição da sua própria existência (Martins, 2006).

No setor público a missão adquire um particular enfoque e uma importância crucial já que estes tipos de organizações estão totalmente orientados para a realização da mesma. Neste contexto, a missão é vista como um pilar do sistema de gestão da *performance* e poderá assim surgir como uma quinta perspetiva posicionando-se no topo das quatro perspetivas do BSC, para a qual terão de convergir os objetivos, metas e iniciativas fixados nas outras perspetivas (Niven, 2003). Assim, a missão deverá estar suportada num conjunto de valores que guiam a organização.

1.4.2 Valores

Os valores constituem o segundo pilar do BSC e têm de estar interligados com a missão para assim proporcionar uma continuidade lógica da organização. Segundo Ferraraz et al (2023), os valores são princípios éticos ou culturais que conduzem o comportamento e as decisões de uma organização, estes são intemporais e estáveis permanecendo geralmente inalterados durante anos. Para além de regular os comportamentos, os valores regem também as convicções de todos envolvidos na organização, permitindo gerar comprometimento a todos os níveis hierárquicos.

A definição dos valores vai muito além de definir belas palavras e colocá-las diante da organização. Ao definir este pilar, deve-se inicialmente procurar responder às seguintes questões: “Que princípios e crenças nos orientam? Que atitudes e comportamentos queremos promover e pelos quais queremos ser conhecidos”. Posteriormente deve-se adquirir competências para implementar os valores estabelecidos, isso implica definir estratégias para consolidar a filosofia da organização, alguns exemplos são: atividades de liderança ou treinamentos que motivam e inspiram a equipa, atividades de indução que ensinem os valores, a história da organização, missão e visão.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Todos os colaboradores devem promover os valores entre si e em relação aos *stakeholders* externos, de modo a reforçar uma determinada identidade (modo como a organização se vê), imagem (modo como os *stakeholders* veem a organização) e reputação (credibilidade, fama), que contribua para o atingir das metas e objetivos organizacionais (Carvalho, 2023). Os valores devem estar alinhados com as decisões tomadas, sendo que a atuação dos gestores é fundamental para a sua difusão e prática. No entanto, deve-se evitar definir valores que a organização não tenciona desenvolver ou que verifique falta de condições para os praticar, sob o risco de causar consequências nefastas caso estes não correspondam a realidade da organização. De realçar que esta deve ser coerente com a missão e visão da organização.

1.4.3 Visão

A visão é o terceiro e último pilar do BSC sendo esta debatida pela gestão de topo e construída após a elaboração da missão e a proclamação dos valores, constituindo assim o outro conceito fundamental da gestão da *performance* (Gaspar, 2009).

A visão pode ser definida como o futuro ideal desejado e consiste na descrição do que a organização acredita e deseja ser com a utilização de recursos, produtos e serviços que tem ou terá ao seu dispor para a sua concretização. Esta deve ser ambiciosa e dirigida para o médio e longo prazo e deve ser capaz de responder às seguintes questões: “Para onde queremos ir? Qual o nosso destino? Em que segmentos de mercados atuamos?”. Além disso a visão deve possuir um carácter essencialmente motivador e inspirador para todos os membros da organização. Esta característica presente na visão ajuda no alinhamento de esforços dos colaboradores, permitindo-lhes alcançar padrões de competência e de excelência profissionais mais elevados (Freire, 2004, citado por Forte, 2012).

A visão que temos da organização deve ser ajustada em função da análise do ambiente externo, interno e do setor ou setores de atividade em que se está a trabalhar. Esta não é imutável e deve em cada momento histórico, capturar as aspirações dos gestores acerca do negócio ou atividade. Muitas vezes, ela está expressa no lema ou divisa da

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

organização, ao qual pode estar associado um slogan, em termos de uma promessa básica explícita ou implícita simbolicamente (Carvalho, 2023).

Uma vez selecionada a visão, a organização pode iniciar o processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e objetivos que irão conduzir-lhe para um futuro de sucesso desejado a médio e longo prazo. Deste modo, torna-se essencial deter uma visão clara, concisa e consistente com a missão e os valores, a fim de não comprometer a estratégia (Pinto, 2007).

1.4.4 Estratégia

No seio organizacional, considera-se que a estratégia visa a formulação de um plano que agrupa objetivos, políticas e ações cuja finalidade consiste na criação de uma vantagem competitiva sustentável (Freire, 1997 citado por Oliveira e Rua, 2021).

Segundo Carvalho (2023) existem diferentes modelos, abordagens e elementos a se ter em conta na elaboração de uma estratégia. Mas em geral, a estratégia envolve os seguintes elementos:

- **Análise do ambiente:** Envolve entender o ambiente interno (seus recursos, competências, pontos fortes e fracos) e externo (fatores económicos, políticos, sociais e tecnológicos) que pode impactar a organização.
- **Definição de objetivos:** Efetuada a análise do ambiente, a organização poderá estabelecer metas e selecionar os objetivos que deseja alcançar. Estes devem ser SMART (específicos, mensuráveis, atribuíveis, realistas e temporais). Na seleção dos objetivos, deve-se atender ao facto dos mesmos serem expostos de acordo com a estratégia previamente definida e com a informação disponível no seio da organização.
- **Formulação da estratégia:** Com os objetivos já estabelecidos, a organização deve desenvolver uma estratégia para alcançá-los. O que pode envolver a identificação

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

de vantagens competitivas, a seleção de abordagens de mercado, a definição de segmentos-alvo e a escolha de posicionamento estratégico.

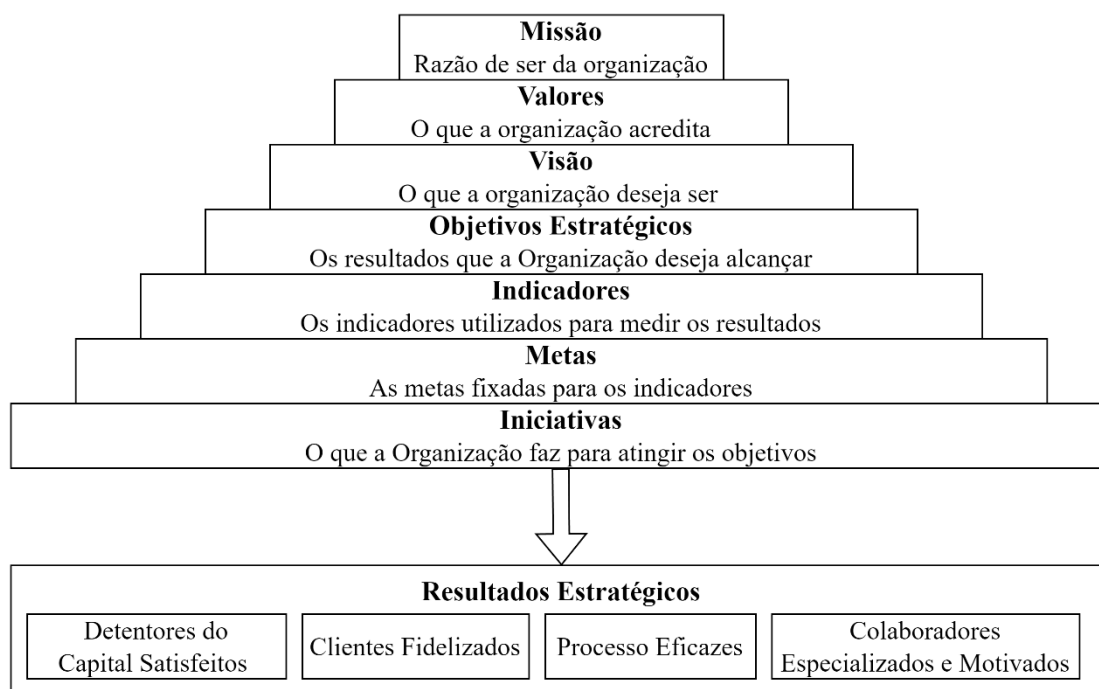
- Alocação de recursos: A definição da estratégia requer a alocação eficiente de recursos como capital, pessoal e tecnologia para apoiar a implementação das iniciativas. É importante equilibrar o uso dos recursos disponíveis e garantir que eles estejam alinhados com as prioridades estratégicas.
- Implementação e monitoramento: A implementação da estratégia deve ser feita por meio de planos de ação e iniciativas específicas. É essencial monitorar o progresso, acompanhar os KPI e fazer ajustes quando necessário por forma a garantir que a estratégia esteja a ser efetivamente executada e alcança os resultados desejados.

Kaplan e Norton (1996a) consideram que a estratégia nas organizações é um processo contínuo e iterativo. No BSC a estratégia constitui o ponto central em torno do qual figuram-se as quatro perspetivas. Esta deve ser colocada no centro do processo de gestão, de modo que permita execução do BSC com eficácia. As organizações devem estar preparadas para revisar e adaptar sua estratégia à medida que as condições do mercado mudam. Entretanto, a estratégia por si só, não é suficiente.

Todavia, antes de formular uma estratégia, os gestores precisam concordar com o propósito da organização (missão), o seu anseio de resultados futuros (visão), e a orientação interna que irá guiar suas ações (valores) (Kaplan e Norton, 2008b). Estes passos permitirão a organização adotar um conjunto de indicadores de desempenho coerentes com o seu fim último. A figura seguinte faz a ilustração do caminho a seguir até ao BSC.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 2: Pilares do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

1.5 Indicadores de Desempenho: As Dimensões Chaves do *Balanced Scorecard*

O BSC reconhece que as medidas financeiras por si só não são suficientes para avaliar o desempenho geral de uma organização. E, portanto, propõe a inclusão de perspetivas adicionais como clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, para fornecer uma visão mais holística e equilibrada do desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

Para cada perspetiva, estabelece-se um conjunto coerente de metas, medidas, Iniciativas, objetivos e os respetivos KPI, que terão de funcionar de forma integrada e balanceada, para proporcionar o equilíbrio entre as operações e a visão estratégica, entre os resultados desejados e os vetores de desempenho destes resultados por forma a identificar relações de causalidade em todas as dimensões (Banker et al, 2004, como citado em Gaspar, 2009). Da tabela infra, observa-se que as perspetivas do BSC podem ser explicadas através de

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

uma única questão, sendo respondida por meio dos objetivos que se pretende alcançar. Começa-se por responder a questão relacionada a perspetiva financeira.

Tabela 2: Questões associadas as perspetivas do *Balanced Scorecard*

Perspetivas	Questões
Financeira	Como vemos os acionistas / investidores?
Cliente	Como é que os clientes nos veem?
Processos Internos	O que precisamos melhorar?
Aprendizagem e Crescimento	Podemos continuar a melhorar e a criar valor?

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992).

1.5.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira concentra-se nos resultados e medidas financeiras como receita, lucratividade, retorno sobre o investimento e eficiência de custos, demonstrando assim o reflexo económico-financeiro das decisões tomadas. Além disso, fornece uma compreensão de como o desempenho financeiro da organização contribui para o seu sucesso geral (Oliveira e Rua, 2021). Por outras palavras, esta perspetiva avalia os objetivos financeiros de curto, médio e longo prazo e o seu respetivo desempenho.

Kaplan e Norton (1997) e Feitoza e Ferreira (2020), afirmam que os objetivos e as medidas da perspetiva financeira têm dupla função - estabelecer o resultado financeiro esperado da estratégia e, servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas do BSC. Sob esta perspetiva, o objetivo de uma organização passa por

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

gerir os principais riscos envolvidos na condução da organização. Estes, devem ser definidos levando em consideração a fase em que se encontra a organização e devem relacionar-se à obtenção de retornos do capital investido e a rentabilidade, medidos pela relação entre a receita operacional e o capital empregado. Aqui, os objetivos podem ser alcançados satisfazendo as necessidades de todos os atores envolvidos como acionistas, clientes, fornecedores e entre outros *stakeholders* (Talerico, 2023).

Nesta perspetiva, a estratégia organizacional está ligada à melhoria da situação económica e aos interesses dos acionistas pois, o aumento da participação de mercado e o aumento da produtividade devem relacionar-se ao desenvolvimento dos objetivos, a definição de metas e iniciativas, a seleção dos indicadores e à situação financeira da organização (Oliveira et al., 2022).

A seleção dos indicadores deve inicialmente permitir avaliar se a estratégia definida, a sua implementação e a sua execução estão ou não a contribuir para a melhoria efetiva do desempenho financeiro. Deste modo, os indicadores financeiros desempenham dois importantes papéis: definir o desempenho esperado para a estratégia e, ser a meta final dos indicadores das demais perspetivas (Oliveira e Rua, 2021). Quaisquer medidas e indicadores selecionados, devem fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro (Prieto et al., 2005). Em suma, a organização tem de prestar atenção aos fatores que permitam alcançar os objetivos financeiros, e neste plano, a relações com os clientes constituem um meio para atingir o pretendido (Gaspar, 2009).

1.5.2 Perspetiva de Cliente

A perspetiva de clientes mostra como está a relação da organização com os seus consumidores. Neste ponto, a organização faz a caracterização não só dos clientes efetivos mas também, dos clientes potenciais com vista a obtenção de informações e dados quantitativos e qualitativos tais como hábitos, motivações e comportamentos dos clientes para que se possa adequar a estratégia ao cliente que se quer satisfazer (Oliveira e Rua, 2021).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Além disso, na perspetiva de cliente, o BSC se propõe a identificar os mercados nos quais a organização deseja atuar. Isto é, a organização deve segmentar e definir o mercado-alvo de acordo com as necessidades dos clientes e a gama de produtos disponíveis para eles. Após definir e deter conhecimento do mercado e dos fatores que realmente importam para os clientes, a organização está em condições de delinear estratégias que lhe permitam captar clientes e posteriormente identificar os indicadores de desempenho (Oliveira et al., 2022).

Desta feita, ocorre o alinhamento das medidas diretamente vinculadas ao cliente tais como: satisfação, fidelização, taxas de retenção e captação, e taxa de rentabilidade. Assim, nesta perspetiva, busca-se analisar o grau de satisfação do cliente e, para o efeito, mede-se o cumprimento dos prazos de entrega, o nível de qualidade do produto e a satisfação do cliente com o preço acordado. A satisfação do cliente levará a um nível mais alto de retenção e fidelização destes. Como resultado, esta criação de valor irá gerar confiança nos acionistas levando a continuidade dos investimentos e a geração de melhores retornos que se refletirá naturalmente na perspetiva financeira (Oliveira et al., 2022).

1.5.3 Perspetiva de Processos Internos

A perspetiva de processos internos foca-se na identificação de pontos ou processos internos críticos imprescindíveis à realização dos objetivos traçados. Essa abordagem examina a eficiência operacional da organização. Com base nesse exame, a organização identifica uma estratégia completa, que possibilita a otimização dos processos existentes tal como a elaboração de novos processos com a finalidade de atingir a excelência após formular objetivos e medidas para as perspetivas financeiras e de clientes (Félix et al., 2011).

Esta perspetiva deve ser definida de modo a assegurar o controlo de custos e de qualidade, o controlo do planeamento e do fluxo de produção, o prazo de conceção e por fim, o prazo de fabrico. Segundo Oliveira e Rua (2021) tal como nas outras perspetivas, essa também deve possuir KPI.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Para Kaplan e Norton (1997) e Oliveira e Rua (2021), o desenvolvimento dos indicadores para esta perspetiva, deve estar condicionado ao posicionamento estratégico e deve abranger toda a cadeia de valor. Estes relacionam-se com os recursos despendidos com o planeamento, investigação, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, capacidade de inovação, e também, com os recursos despendidos com a distribuição e qualidade do serviço de pós-venda, o tempo médio de produção e de resolução de problemas.

Para estes autores, o processo determinante da organização consiste principalmente em quatro processos: (i) inovação; (ii) Gestão de clientes (iii) processos operacionais e (iv) reguladores. Destes processos, dependem a captação de acionistas e a captação e fidelização de clientes. Neste sentido, os objetivos e medidas desta perspetiva, deverão ser definidos cautelosamente pois, comprometerão as metas estabelecidas na perspetiva de clientes e consequentemente na perspetiva financeira duas componentes vitais da organização.

1.5.4 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento concentra-se na capacidade da organização de aprender, inovar e adaptar-se à mudança. Esta também se associa à capacidade de assegurar que existe toda uma estrutura capaz de gerar crescimento a longo prazo e transmitir informações necessárias que possibilite o seu envolvimento no processo de criação de valor de toda a estrutura organizacional (Kaplan e Norton, 1997).

Por ser a última perspetiva do BSC, a perspetiva de aprendizagem e crescimento costuma ser a menos destacada pelas organizações, apesar de deter a chave da sustentabilidade organizacional. Ela é caracterizada pela mensuração do aprendizado e crescimento dos colaboradores, às suas capacidades e nível de desempenho avaliadas em termos de adequação à estratégia organizacional. Neste segmento, as organizações devem promover uma cultura organizacional que estimule a vontade de participação e envolvimento dos colaboradores, na aprendizagem e desenvolvimento de competências necessárias para o alcance dos objetivos definidos na perspetiva financeira e de cliente. Para tal, algumas

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

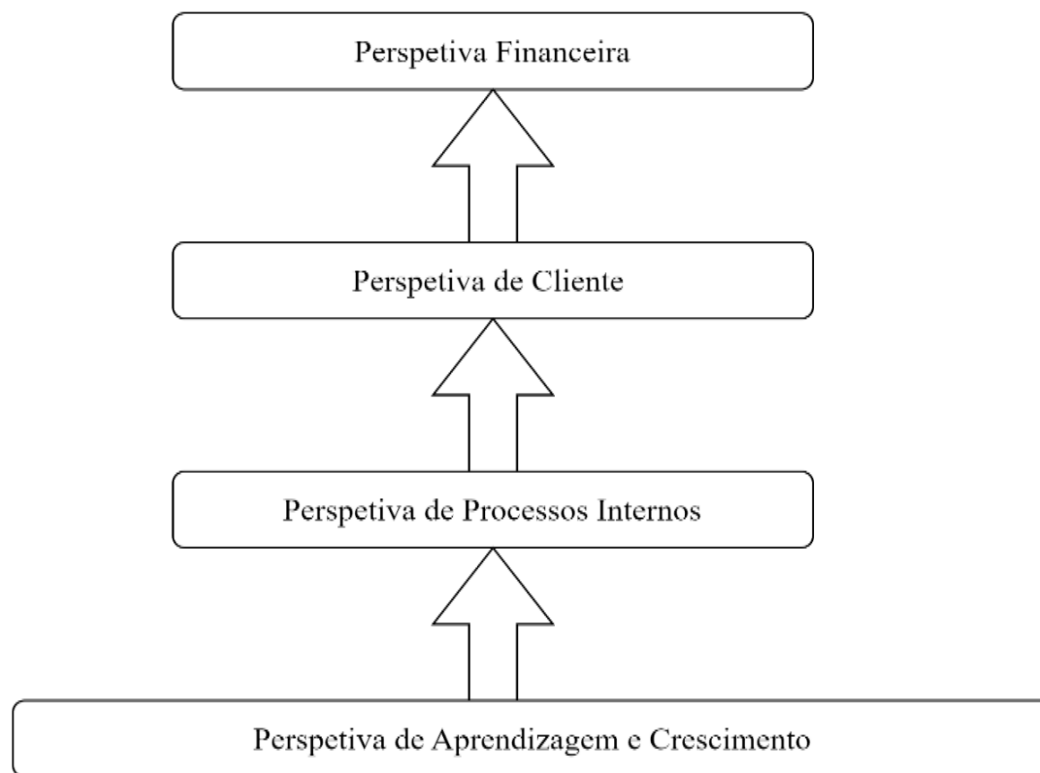
organizações utilizam o método de recompensas com base na qualificação e desempenho dos colaboradores como forma de estimular o desejo de aperfeiçoamento (Oliveira et al., 2022).

Esta perspetiva para além de compor a base do BSC (figura 3), impacta na perspetiva dos processos internos, na do cliente e na financeira. Isto é, para que as três perspetivas restantes do BSC sejam bem-sucedidas, é crucial que se defina as competências e capacidades básicas, a tecnologia e a cultura organizacional necessária para suportar a concretização da estratégia. Por outras palavras, a perspetiva de aprendizagem e crescimento permite alinhar os recursos humanos e a tecnologia com a estratégia. Sendo que, apesar da gestão de topo facilmente reconhecer a importância dessa perspetiva, geralmente tem-se problemas para definir os objetivos correspondentes (Oliveira e Rua, 2021).

A semelhança da perspetiva de cliente, a perspetiva de aprendizagem e crescimento utiliza medidas para a captação, satisfação e retenção de funcionários. Esta perspetiva utiliza os seguintes indicadores: horas de formação e competências adquiridas, o trabalho em equipa, as sugestões, e a capacidade de liderança para medir as habilidades específicas para o novo ambiente competitivo (Pinto, 2007). Assim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento estabelece relações de causa e efeito cruciais com as demais perspetivas.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 3: Perspetivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Ao considerar as quatro perspetivas, o BSC ajuda as organizações a alinhar seus objetivos em diferentes áreas organizacionais. Fornece uma visão equilibrada do desempenho e permite que a gestão identifique áreas de melhoria e tome decisões com base em uma vasta gama de fatores (Kaplan e Norton, 1997).

Para implementar um BSC, as organizações geralmente definem objetivos específicos, desenvolvem KPI correspondentes para cada perspetiva e estabelecem metas para essas medidas. Entretanto os objetivos e as medidas definidas para cada perspetiva não atingem separadamente o objetivo essencial do BSC que é o de comunicar a visão e a estratégia da organização a todos os níveis da mesma. Logo, dá-se a necessidade de se integrar tais perspetivas (Nogueira, 2011).

1.6 Articulação das perspetivas do *Balanced Scorecard* (Relação Causa-Efeito)

A articulação das perspetivas do BSC é um aspeto crucial pois, garante que a estratégia seja abordada de forma holística e equilibrada, considerando não apenas os resultados financeiros, mas também os fatores críticos de sucesso em outras áreas-chave.

As perspetivas do BSC devem estar interligadas por meio de relações de causa e efeito. Isso significa que as melhorias em uma perspetiva devem influenciar positivamente as outras perspetivas e, por sua vez, contribuir para o sucesso geral da estratégia. Por exemplo, melhorias nos processos internos devem levar a melhores resultados financeiros e aprimorar a satisfação do cliente. Deste ponto de vista, a cadeia de relações de causa-efeito tem início em melhorias na área de aprendizagem e crescimento com o investimento em formação dos colaboradores. Logo, as aquisições de novas competências terão implicações direta na melhoria da qualidade do produto ou serviço e no desenvolvimento de processos que por sua vez, traduzir-se-ão no aumento da satisfação dos clientes e consequentemente trará melhorias no desempenho financeiro que implicará no nível de satisfação dos acionistas, que assim se veem recompensados pelo capital investido (Mendes, 2022).

As relações de causa-efeito contribuem também para relatar a história da estratégia aos diversos *stakeholders*, funcionando como um teste para avaliar se o BSC reflete de facto a estratégia da organização (Pinto, 2007) dando a possibilidade de identificação e correção de falhas na estratégia que está a ser implementada em todos os níveis da organização. Além disso, definem a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis serão convertidos em valores tangíveis considerando os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. (Santos, 2014). Dito de outro modo, um BSC construído de forma eficaz, deverá descrever a estratégia da organização pelos objetivos e indicadores selecionados nos mapas estratégicos, que servirão de “carta de navegação” aos gestores. Essas estratégias são a estrutura central do BSC através da qual as organizações esclarecem a lógica e o modo como criam valor.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

A estratégia e os objetivos de cada perspetiva devem estar alinhados com a visão e a estratégia geral da organização. Walter e Machado (2007) afirmam que, todos os objetivos devem estar integrados e afetar uns aos outros. Estes devem igualmente evidenciar as relações existentes entre os diversos indicadores (de resultados e de meios), desde a perspetiva de aprendizagem e crescimento – a causa – passando pelas outras duas perspetivas até à perspetiva financeira – o efeito (Kaplan e Norton, 2004). Por exemplo, se a estratégia da organização é ser líder em inovação, isso pode ser refletido nos objetivos de aprendizagem e crescimento, como investir em desenvolvimento de competências e promover uma cultura de inovação.

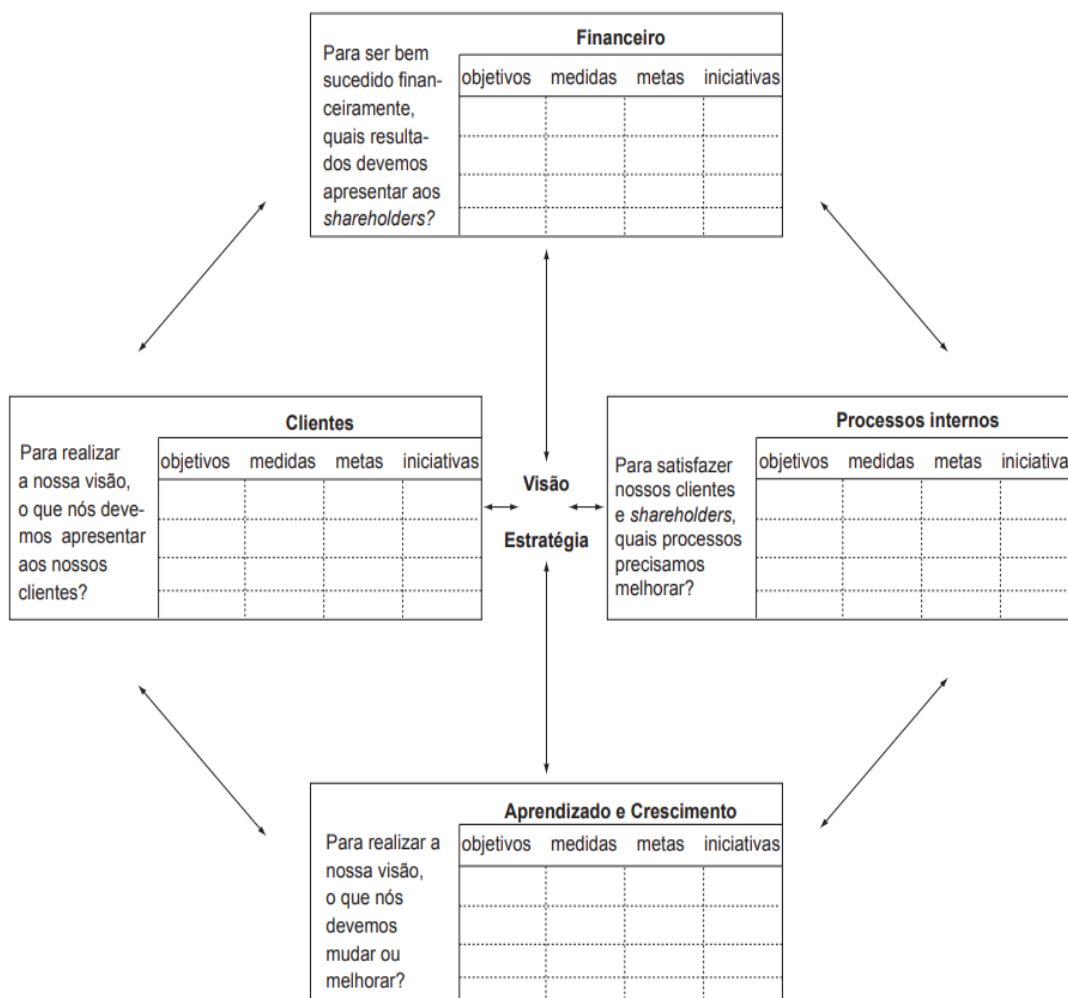
Os KPI selecionados para cada perspetiva devem medir o progresso em relação aos objetivos correspondentes. Esses indicadores devem ser específicos e relevantes para fornecer informações claras sobre o desempenho e permitir o monitoramento eficaz. Por exemplo, na perspetiva de cliente, os indicadores podem incluir a taxa de satisfação ou a taxa de retenção. A mensuração dos indicadores, bem como as metas envolvidas em cada uma das perspetivas, são usados para comunicar à organização aonde se deseja chegar e onde se está ao longo de um período. Essa mensuração traz clareza às conceções e cria a sinergia necessária ao alinhamento de toda a organização em direção à estratégia definida e planeada (Kaplan e Norton, 2004).

As iniciativas estratégicas devem ser identificadas e implementadas para impulsionar o alcance dos objetivos em cada perspetiva do BSC. Essas iniciativas podem incluir projetos específicos, mudanças nos processos internos, investimentos em formações e desenvolvimento de funcionários e entre outros. Estas devem estar alinhadas com os objetivos e apoiar as melhorias desejadas em todas as perspetivas.

Conforme pode ser visto na figura 4, é fundamental que haja uma comunicação clara e contínua sobre o BSC e suas perspetivas em toda a organização. Todos os níveis organizacionais devem entender a estratégia e como seu trabalho contribui para o sucesso geral. Isso ajuda a criar um senso de propósito compartilhado e promove o alinhamento das atividades diárias com a estratégia global (Marques, 2022).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 4: Relações de Causa e Efeito das Perspetivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

A representação visual que relata as relações de causa-efeito entre os fatores críticos de sucesso das distintas perspetivas, denomina-se por Mapa Estratégico. Este, fornece um forte impacto visual que permite acompanhar a comunicação da estratégia (Serra, 2012). E pode ser obtido através da combinação da tradução da visão e da estratégia com o modelo de operacionalização estratégica.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

1.7 Mapa Estratégico

O BSC fornece um mapa estratégico (ME) para o auxílio na rotina de execução dos processos de curto prazo, mas mantendo o foco na visão de longo prazo. Este também mostra de forma detalhada como cada indicador afeta cada objetivo estratégico da organização. Assim, sabe-se exatamente quais os efeitos de cada ação tomada (Kaplan e Norton, 2004).

O ME é a representação gráfica entre as relações de causa e efeito e os objetivos distribuídos nas quatro perspetivas que são interligadas. Esta ferramenta traduz de forma visual a relação entre os objetivos estratégicos considerados pela alta administração e como cada um contribui para a melhoria dos aspetos financeiros da organização (Rohr, 2020). Além disso, o ME materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar a visão de futuro em realidade norteada pela missão e pelos valores.

De acordo Kaplan e Norton (2000), o ME consiste na peça de materialização do BSC e é o primeiro passo para traduzir a estratégia. Este permite aos colaboradores ver de forma clara como as suas funções estão ligadas aos objetivos da organização. Portanto, essa ferramenta facilita a transmissão e explicação da estratégia a todos os níveis hierárquicos. Esta explicação terá em consideração o equilíbrio entre a componente financeira e a não-financeira, entre o curto, o médio e longo prazo, entre as áreas externas e internas da organização, e por fim, entre os indicadores de resultados e os de ação. Assim o alinhamento estratégico torna-se mais eficaz entre os colaboradores (Senna e Malta, 2022).

Para Ghelman e Costa (2006) o ME tem como objetivo descodificar os complexos processos de tomada de decisão pelos quais os executivos são obrigados a passar diariamente. Tem também a finalidade de construir um consenso em torno da visão da organização e das ações necessárias para que ela se materialize. A figura (6) do ME proporciona à organização a compreensão e o encadeamento das diversas iniciativas e ações, numa estratégia coerente e sustentável.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Neste âmbito, o ME deve ser tão simples quanto possível, por forma a passar mensagens essenciais e claras a toda organização. Deve igualmente conter os seguintes aspetos:

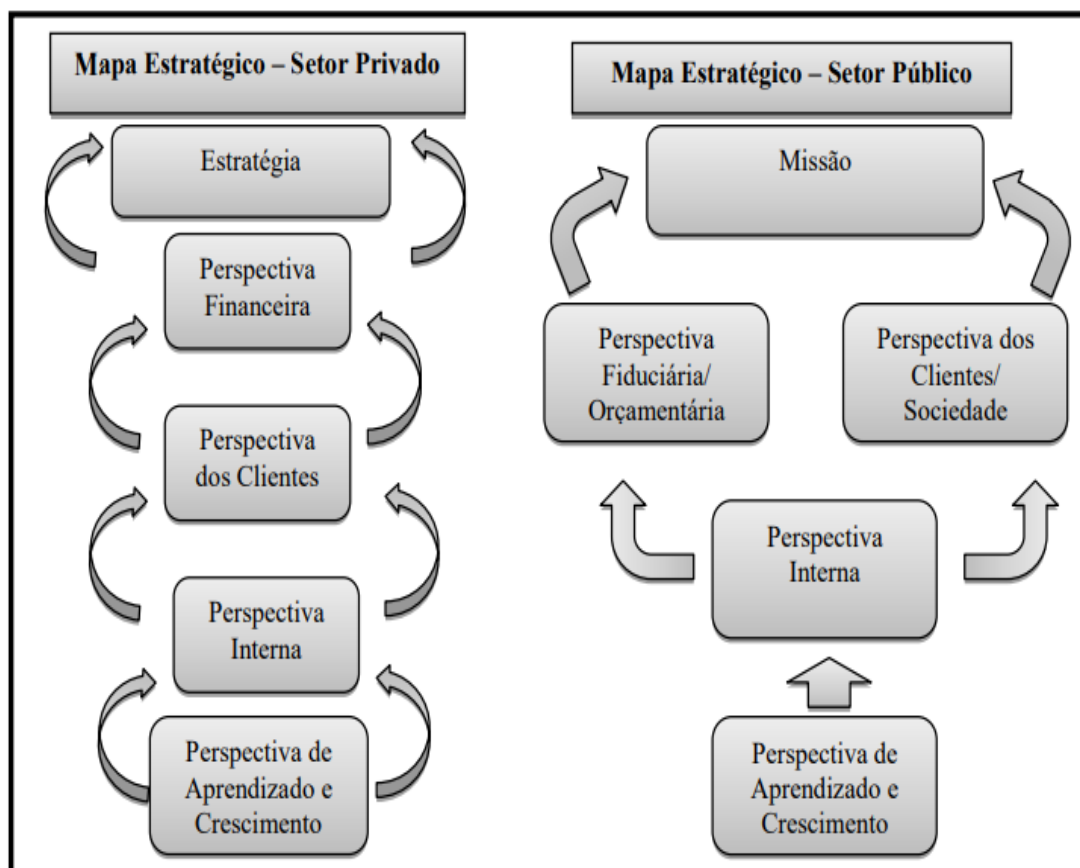
- Objetivos (operacionais e estratégicos): estabelece o que a organização deseja alcançar em cada perspetiva no futuro;
- Metas (de curto, médio e longo prazo): quantifica e mostra o nível de *performance* em cada indicador de acordo com os objetivos anteriormente proposto;
- Indicadores (de ação e de resultado): informa o desempenho relacionado com cada objetivo escolhido e mensurado nas metas;
- Iniciativas ou projetos: são as ações que colocam a organização em movimento para atingir as metas e objetivos.

A configuração do ME (figura 5) organiza a estratégia de uma organização em relações de causa-efeito, o que fortalece o trabalho conjunto de todos os membros à medida que mostra as relações entre os esforços de cada um. É comum que a configuração do mapa seja diferente de organização para organização sendo que, as ordenações das perspetivas do BSC condicionam a sua estrutura. Esta ordenação varia de acordo com o fim último da organização. Por exemplo, nas organizações privadas cuja objetivo consiste na obtenção e maximização do lucro, encontramos no topo do mapa os objetivos e metas que originam a geração de valor para os acionistas (Roncâncio, n/a).

Porém, no caso das entidades públicas, o seu fim último reside essencialmente em servir o interesse público. Aqui, a ordenação das perspetivas deve obedecer a uma lógica de cima para baixo (*top-down*), isto quer dizer que, no topo do mapa encontramos estabelecido a missão e os valores fundamentais da organização para que a partir deles se desenvolva uma visão estratégica que represente de facto o seu objetivo global. Mais abaixo do ME da instituição pública, encontramos a perspetiva de cidadão ou sociedade e a perspetiva orçamentaria ou financeira, seguida da perspetiva de processos internos. No final do mapa encontramos definida a perspetiva de aprendizagem e crescimento (Roncâncio, n/a).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

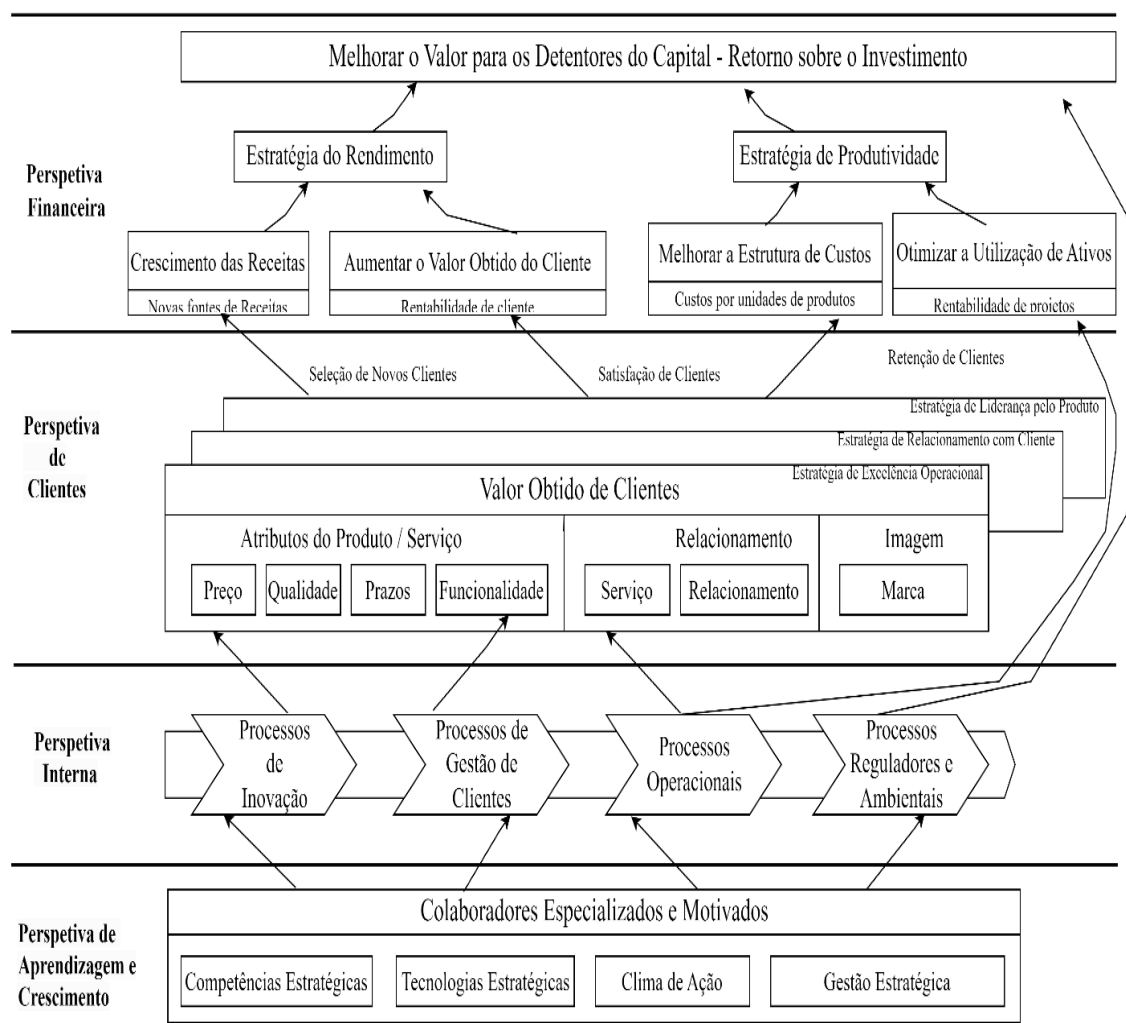
Figura 5: Comparação do Mapa Estratégico do Setor Privado e Público



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 6: Mapa Estratégico Geral



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

2 CAPÍTULO 2 – SISTEMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O sistema de gestão estratégica expressa a forma como os gestores tomam decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia. Estas decisões de definição da estratégia desagregam-se em quatro etapas fundamentais: análise, formação, implementação e avaliação da estratégia. Para dar seguimento a essas etapas as organizações passaram a utilizar o BSC (Teixeira, 2011).

O BSC como sistema de gestão estratégica não garante o sucesso da organização, porém, ajuda os gestores numa base coerente e articulada de objetivos e indicadores ao seu ajustamento e melhoria, proporcionando alterações da própria estratégia num processo contínuo de aprendizagem organizacional. Como referido anteriormente, o objetivo do BSC consiste em alcançar o alinhamento do planeamento estratégico com as atividades operacionais que a organização exerce por meio de quatro processos de gestão (Kaplan e Norton, 1997).

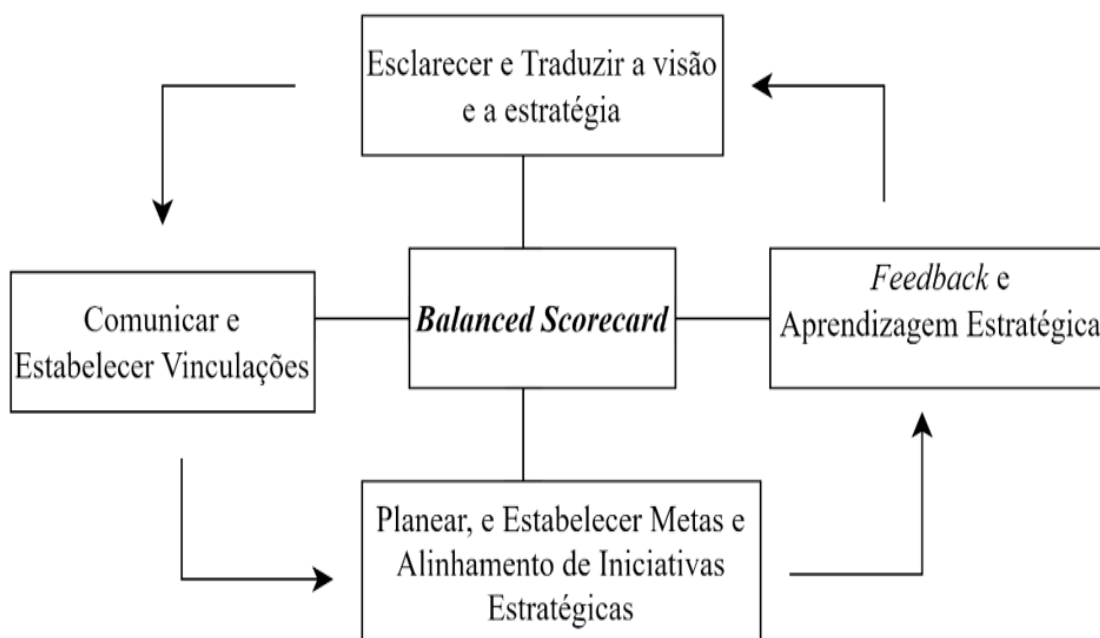
Com base nesta colocação, aborda-se neste capítulo o BSC como ferramenta de gestão, faz-se a análise crítica ao BSC delimitando os seus benefícios e as suas limitações. E, de modo a finalizar o capítulo, apresenta-se o planeamento estratégico (PE).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

2.1 *Balanced Scorecard* como Ferramenta de Gestão Estratégica

Como se pode observar da figura 7 infra, Kaplan e Norton (1997) propuseram a partir do BSC quatro novos processos de gestão que, tornaram possível a transformação dessa nova ferramenta num sistema que permite implementar e gerir a estratégia.

Figura 7: O *Balanced Scorecard* como Estrutura para Ação Estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

– Traduzir e Esclarecer a Visão e a Estratégia

Este processo ajuda os gestores a construir um consenso em torno da visão e da estratégia da organização. Para que toda a organização atue de acordo com a visão e a estratégia, essas têm de ser expressas num conjunto integrado de objetivos e medidas acordados e aceites pelos gestores, que descrevem a nível vertical e horizontal a visão de futuro para a organização, os fatores críticos do sucesso de longo prazo, criando assim um entendimento partilhado (Pinto, 2007).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

– **Comunicar e Estabelecer Vinculações**

Este processo permite que os gestores comuniquem a sua estratégia a todos os níveis hierárquicos e a vinculem aos objetivos departamentais e individuais. Aqui, a ideia consiste em assegurar aos gestores que todos os níveis (desde o mais baixo ao topo da organização), conheçam e compreendam as estratégias de longo prazo, e principalmente que exista um alinhamento entre os objetivos globais, departamentais e individuais (Kaplan e Norton, 1997).

– **Planear e Estabelecer Metas e Alinhamento de Iniciativas Estratégicas**

A construção do BSC conduz a identificação e estabelecimento de metas, a definição de processos, ao planeamento do desempenho financeiro e também permite ditar o ritmo ideal de crescimento. Todo esse planeamento deve ser feito considerando as capacidades reais da organização (o orçamento deve suportar a estratégia definida) e a projeção de desempenho do mercado em que esta se insere. O planeamento permite uma melhor adequação dos recursos e uma melhor gestão de atividades, o que ajuda na identificação de prioridades em termos de investimentos, despesas e iniciativas, entre outras decisões organizacionais (Kaplan e Norton, 1997). Por outro lado, a clarificação dos objetivos e a identificação dos fatores críticos gera um quadro de gestão e afetação de recursos às várias iniciativas e programas.

– **Feedback e Aprendizagem Estratégica**

Segundo Kaplan e Norton (2005), este processo é o aspeto mais inovador e importante do BSC com foco na estratégia. A aprendizagem estratégica consiste na recolha de *feedback*, no teste de hipóteses as quais a estratégia assenta e na realização dos ajustes necessários. O *feedback* avalia o desempenho das metas e da estratégia adotada. Essa ação otimiza as habilidades e o conhecimento dos colaboradores como também permite melhorar o monitoramento e o controle de toda organização sob a ótica das quatro perspetivas supramencionadas (Kaplan e Norton, 1997).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

2.2 Análise crítica ao *Balanced Scorecard*

Em ambientes muito turbulentos, torna-se difícil manter o crescimento sustentável de qualquer organização. Nesse sentido, o BSC é considerado um importante auxílio aos gestores pois, permite que se elabore um PE com foco em aspetos cruciais como a divulgação de informações sínteses que facilitam a análise do estado da organização (Oliveira et al., 2022). Além disso, o BSC favorece a participação dos colaboradores durante a definição de metas e estratégias. Por meio do ME, cada colaborador pode acompanhar a evolução dos resultados, o que estimula um maior engajamento. Como qualquer outra ferramenta de gestão o BSC apresenta benefícios e limitações, estas que debruçaremos nos pontos a seguir.

2.2.1 Benefícios

A ferramenta do BSC oferece vários benefícios para as organizações independentemente do setor, tipo e dimensão. Nota que, ao implementar o BSC é importante adaptá-lo às necessidades e características específicas da organização de modo a garantir que este seja um instrumento de gestão eficaz. Segundo Kaplan e Norton (2000), quanto mais uma instituição aplica o método do BSC mais os seus benefícios serão percebidos.

Roncâncio (n/a), aponta um número significativo de benefícios com a implementação do BSC dentre os quais:

- **A transformação da visão em objetivos mensuráveis**

Uma das principais funções da metodologia BSC é traduzir a visão da organização em ações concretas que possam ser desenvolvidas e medidas. Para tal, uma das ferramentas mais importantes que o BSC introduz são os indicadores que ajudam a interligar a estratégia de uma organização com os planos de ação. Ou seja, são os indicadores que ajudam a monitorar concretamente o desempenho dos objetivos da organização. Os indicadores ajudam a medir a gestão, portanto também auxiliam na sua otimização, pois apoiam a implementação das estratégias corretas para o cumprimento dos objetivos. Os indicadores medem e ajudam a corrigir erros na estratégia.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Isto significa que uma das principais qualidades da metodologia consistirá em deixar de lado a abstração da visão de uma organização e convertê-la em iniciativas estratégicas ou planos de ação que possam ser medidos e ajustados de acordo com as necessidades que se criam. Do ponto de vista da medição, o BSC implementa indicadores para cada uma das iniciativas estratégicas.

– **O alinhamento de toda a estratégia**

Como mencionado anteriormente, o BSC permite que a visão de uma organização seja traduzida em ações concretas que ajudem a atingir objetivos. A metodologia alinha todos os elementos que compõem o planeamento estratégico: os indicadores estão alinhados com as iniciativas estratégicas, da mesma forma que as iniciativas estão alinhadas com os objetivos e linhas estratégicas. Isto significa que os esforços de toda a organização estão devidamente concentrados e alinhados na mesma busca pelo cumprimento dos objetivos.

– **A otimização da comunicação entre os membros da organização**

A implementação da metodologia BSC é acompanhada pela criação de um ME que permite uma representação visual de toda a estratégia da organização. Pois este permite uma comunicação simples da estratégia com todos os membros da organização, o que significa que todos terão clareza sobre a visão. Da mesma forma, se a comunicação interna for otimizada, cada membro poderá transmitir com mais eficiência o progresso que obteve no seu trabalho em relação ao cumprimento das metas. Nesse sentido, o monitoramento das atividades é muito mais eficaz, pois da informação de quais atividades estão a atrasar especificamente o desempenho da organização.

– **Estímulo a transformações estratégicas**

Um dos benefícios mais importantes do BSC, e ao qual normalmente não é dada muita relevância, é a capacidade de aprendizagem que promove. A metodologia BSC fortalece a aprendizagem através do que é conhecido como “aprendizagem de circuito duplo”.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Normalmente, quando uma organização deteta um erro em uma de suas operações, ela o corrige imediatamente, mas não costuma investigar por que essa falha existiu, ou seja, não se refere às questões estruturais, mas apenas resolve as questões operacionais. A aprendizagem de duplo ciclo promove a reflexão com base em experiências anteriores, pelo que o seu resultado será a realização de mudanças, até nos próprios pilares estratégicos, para otimizar o funcionamento global da organização. O facto de a metodologia BSC promover a aprendizagem de duplo ciclo acabará por levar as organizações que a implementam a não terem medo de fazer transformações fundamentais nas suas iniciativas ou indicadores estratégicos, uma vez que haverá constantemente uma revisão experiencial do comportamento e crescimento da organização com base na mudança e na introdução de ações periódicas de melhoria.

– **Dá estrutura à estratégia da organização**

O BSC é uma forma estruturada e lógica de ajudar os gestores a garantir que todas as áreas da organização sejam abordadas de uma forma fácil de entender. Essa metodologia ajuda a manter seus objetivos em destaque, usa medidas específicas para monitorar o progresso e rastreia iniciativas estratégicas para monitorar ações.

– **Mantém sua estratégia à vista e como foco de geração de estatísticas**

Dentro do BSC é fundamental revisar periodicamente a estratégia, e isso só pode ser feito se a estratégia estiver organizada. Reuniões de análise estratégica mensais ou trimestrais, combinadas com uma atualização anual da estratégia, garantirão que se refaça regularmente a estratégia e se torne o foco do processo de geração de estatísticas e indicadores-chave.

– **Melhor gestão da informação**

O BSC ajuda as organizações a projetar os KPI para cada um dos objetivos estratégicos. Isso garante que a organização e cada uma de suas áreas estejam a medir o que é realmente importante. As organizações que aplicam o BSC tendem a ter processos

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

de gestão de informação de alta qualidade e a ter um melhor processo de tomada de decisão.

Kaplan e Norton (2000) apresentam ainda outros benefícios voltados para o setor público. De acordo com os autores este método pode ser usado para:

- Vincular a avaliação de desempenho à estratégia;
- Instigar à comunicação e colaboração entre os profissionais;
- Facilitar a seleção das iniciativas e otimizar a alocação de recursos;
- Alinhar os profissionais com uma estratégia mais direcionada para os usuários;
- Permitir atribuir *accountability* e ajudar a transmitir informações relevantes ao público;
- Encontrar uma linguagem comum aos diferentes grupos profissionais e facilitar a relação entre a gestão e estes, já que é uma ferramenta simples e multidimensional;
- Facilitar, monitorar e avaliar a implementação da estratégia, fornecendo um *feedback* contínuo quanto a esta, o que promove ajustes estratégicos regulares;

Apesar dos inúmeros benefícios apresentados por Roncancio (n/a) e Kaplan e Norton (2000), certo é que, a ferramenta do BSC também acarreta consigo limitações e aspetos considerados críticos que podem afetar negativamente a instituição.

2.2.2 Limitações

Pace et al (2003) indica que uma das limitações do BSC consiste na apresentação de problemas de relações de causalidade fracas entre os objetivos de longo prazo, com os projetos e planos de ações operacionais. Estes autores vão ainda mais longe ao afirmar que o BSC apresenta dificuldades para definir medidas de desempenho não-financeiras e criar medidas de desempenho preditivas e integrar as perspetivas de desempenho, assim como a possibilidade dos direcionadores influenciados por hipóteses incorretas poderem

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

distorcer os KPI a serem adotados. Apesar disso, os autores propõem não descartar o BSC e sim aprimorá-lo com metodologias adicionais que enfatizem a causalidade e melhorem consequentemente os aspetos supracitados.

Pessanha e Prochnik (2004) citados por Correa et al (2010), corroboram com Pace et al (2003) ao afirmarem que existe dificuldade para se estabelecer relações de causa e efeito, sendo que estas relações simplificam a realidade e tendem a ser lineares, estáticas, unidireccionais e não consideram o ônus sistemáticos.

Para eles, o BSC não considera alguns *stakeholders* e não há apoio da alta administração, gerentes e dos empregados. Existe dificuldades em se chegar a um modelo consensual. Além disso, este modelo tem uma forte ligação com o orçamento onde é grande a pressão por resultados financeiros.

Já Otley (1999) citado por Pereira (2020) aponta outras fragilidades ao BSC como o facto de não expor claramente o papel e contributo dos colaboradores e fornecedores no alcance dos objetivos da organização; incapacidade de indicar o papel que a comunidade tem na definição do meio envolvente da organização; não identifica as medidas de desempenho como um processo de duas vias que seja capaz de uma gestão avaliadora da contribuição dos *stakeholders* para os objetivos primários e secundários; o BSC não especifica como a ligação entre incentivos financeiros e as metas organizacionais deve ser feita (objetiva ou subjetivamente); não considera a dimensão política das organizações reduzindo a possibilidade de consenso; o BSC é sujeito à manipulação e trabalha principalmente com base em motivação externa.

Outras limitações do BSC consistem na existência de um número excessivo de informações e medidas; falta de métodos para definir medidas específicas; pouca influência das medidas específicas sobre a avaliação de desempenho e tomada de decisão; poucas explicações sobre como se deve dar o processo de implementação do BSC (Pereira, 2020).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Importa salientar que, as medidas não financeiras apresentadas pelo BSC também podem constituir uma limitação do modelo, uma vez que estas são difíceis de mensurar e quantificar o que coloca em causa a implementação do modelo principalmente nas pequenas e microempresas. O BSC dificulta a tomada de ações tempestivas – foi apontada a falta de uma dimensão temporal bem definida que permita contemplar o impacto de diferentes atividades em diferentes instâncias do tempo, ainda que a produção de medidas em base regular e sistemática possa amenizar essa carência (Oliveira, 2021).

Apesar das limitações apresentadas, o BSC continua a firmar-se como ferramenta ideal para o auxílio da gestão, sendo o mais recomendado para aplicação nas organizações privadas e públicas. Entretanto, à semelhança de outras ferramentas, necessita de ser aperfeiçoado e simplificado de forma que os gestores se sintam mais motivados a implementá-lo.

2.3 Planeamento Estratégico

Para as organizações manterem-se competitiva ao longo do tempo, diante de um cenário político, económico e social em constante transformação, não é uma tarefa fácil. Termos como globalização, integração, competitividade, inovação, tecnologia, responsabilidade social e ambiental têm constantemente condicionado a continuidade das organizações, tornando-se um desafio a mais a ser superado (Nunes et al, 2020). Neste cenário, as organizações devem estar atentas às tendências do ambiente e desenvolver estratégias de longo prazo para fazer frente a esse ambiente que é altamente mutável. Cada organização deve encontrar o plano que tenha mais sentido diante da sua situação, suas oportunidades, seus objetivos e os seus recursos. Esta difícil tarefa de definir um plano estratégico para a sobrevivência e o crescimento da organização é conhecida como Planeamento Estratégico (PE) (Andrade e Frazão, 2011).

Segundo Almeida (2014), o PE surge como uma ferramenta que busca identificar as ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, para que a partir destes possa ser elaborado estratégias possíveis para aproveitar as oportunidades, minimizando as ameaças e

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

consequentemente cumprir a missão desenvolvida. O PE é um processo racional de operacionalização da estratégia que está relacionada com a criatividade.

Porter (2001), define o PE como uma técnica de gestão que tem como objetivo trazer ferramentas que permitam à organização conhecer os desafios e oportunidades do ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e minimização dos riscos de suas atividades.

De acordo Oliveira (2008), a elaboração do PE é de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização e diz respeito tanto à formação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos levando em conta os fatores externos e internos à organização e sua evolução esperada. Para melhor desempenho, o PE é dividido em dois níveis: nível Tático – desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução dos objetivos. E o nível Operacional – elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades quotidianas da organização.

Segundo Mathias (2022), são cinco as etapas que percorrem o PE e estas obedecem uma ordem lógica que vai do estudo do negócio até a aferição dos resultados:

- Definição dos pilares organizacionais: definir, reativar ou modificar a missão da organização é a primeira das principais etapas do PE de uma organização. No entanto esta etapa é muitas vezes negligenciada, principalmente nas pequenas e microempresas apesar de servirem como base para a construção de um PE eficiente.
- Análise dos ambientes internos e externos: um bom PE precisa considerar fatores internos e externos à organização que exerçam influência direta ou indireta nos seus processos. Para tal as organizações recorrem as ferramentas SWOT e PESTAL;
- Formulação e definição de objetivos e metas: a definição de prioridades e metas de curto e longo prazo precisam ser “inteligentes”;

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Definição do plano de ação ou formulação estratégica: combinação dos demais fatores e planos de ação para atingir os objetivos. Neste ponto, especifica-se o papel de cada colaborador e os recursos necessários para colocar em prática todas as ações previstas no PE.
- Mensuração e acompanhamento de resultados: mensurar e acompanhar os resultados é a última etapa e pode-se dizer que é uma das etapas mais importantes do ciclo do PE. Por isso, adotar mecanismos de acompanhamento é extremamente importante para a avaliação de sucessos ou fracassos e para efetuar ajustes ao PE.

Resumidamente, Martins (2021) considera que o PE deve comportar decisões sobre o futuro da organização, tais como:

- Objetivos organizacionais a longo prazo e seu desdobramento em metas para todos os níveis hierárquicos;
- Atividades escolhidas, isto é, produtos ou serviços que a organização pretende produzir;
- O mercado visado;
- Os lucros esperados para cada uma de suas atividades;
- Alternativas estratégicas quanto às suas atividades;
- Integração vertical em direção aos fornecedores de recursos ou integração horizontal em direção aos consumidores;
- Novos investimentos em recursos para inovação (mudanças), ou para crescimento (expansão).

Embora o PE esteja mais presente nas organizações do setor privado, o setor público não pode e nem deve deixá-lo para trás. Isso porque o setor público também é orientado para resultados apesar de estes não serem financeiros. A semelhança das instituições privadas, as instituições públicas também se inserem em ambiente competitivo e com grande controle social e precisam dar respostas aos *stakeholders* sobre as ações realizadas. Além disso, a eficiência, a eficácia, a transparência e a economicidade são preceitos

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

constitucionais, indispensáveis às boas práticas dos órgãos e entidades públicas (Softsytemit, 2022).

De acordo com Santos (2008), citado por Nunes et al (2020), dado a complexidade do sistema político-económico atual, onde a escassez de recursos é um fator constante e a cobrança pública e o controle social são crescentes, as organizações públicas precisam agir de forma estrategicamente planeada. O planeamento na gestão pública é o ponto de partida da eficiência e da eficácia, visto que possibilita que a gestão das ações sejam feitas de acordo com procura da população, sendo responsável pela qualidade na prestação de serviços a estes.

O PE quando bem executado os resultados são nítidos levando ao aumento da eficácia, eficiência, melhoria no aprendizado da organização e consequente desenvolvimento de competências e agilidade no processo de decisão. Importa salientar que deve ficar devidamente estabelecido no PE, todos os objetivos de cada perspetiva do BSC, de modo que facilite na transmissão de informações a todas as divisões da instituição. É igualmente importante a definição de indicadores, pois estes auxiliam os gestores na análise do cumprimento das metas e objetivos e na medição do desempenho institucional (Nunes et al., 2020).

3 CAPÍTULO 3 – BALANCED SCORECARD NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Muito embora o BSC tivesse sido criado e desenvolvido para aplicação nas organizações do sector privado, as organizações do sector público e do sector não governamental sem fins lucrativos, não estiveram alheias ao sucesso dos resultados obtidos com a sua implementação. Estas organizações perceberam rapidamente que o BSC depois de algumas adaptações específicas as quais resultam fundamentalmente de diferenças que estão na base da distinção entre gestão privada e gestão pública (missão, responsabilidade, clientes, *stakeholders*, objetivos, estratégia, avaliação da *performance*), continuava a afirmar-se como poderosa ferramenta de gestão para comunicar, implementar e avaliar a execução da estratégia em setores diferentes do privado. Surge assim, uma nova versão do modelo para o sector público e para as organizações sem fins lucrativos (Pinto, n/a). Neste sentido este capítulo é destinado a apresentação do BSC adaptado e aplicado nas instituições públicas.

3.1 *Balanced Scorecard* Adaptado ao Setor Público

As primeiras tentativas de adaptação do BSC ao setor público surgiram em 1996, no âmbito das reformas influenciadas pela nova gestão pública, sobretudo nos países Anglo-Saxónicos e do norte da Europa, onde a utilização de sistemas de medição e gestão do desempenho nas organizações públicas já era uma realidade e quando as medidas financeiras tradicionais já não forneciam informações suficientes para avaliar o sucesso das entidades públicas (Zawawi e Hoque, 2020). O sucesso das entidades públicas deve ser medido com base no grau de eficácia e eficiência com que essas respondem às necessidades dos seus participantes (Kaplan e Norton, 2005).

A utilização do BSC no setor público proporciona um maior foco e motivação a nível interno nos serviços, além de permitir a prestação de contas a nível externo, ao possibilitar a comunicação dos resultados do desempenho dos organismos públicos. Neste caso, as

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

entidades públicas adquirem uma nova ferramenta que possibilita servir os cidadãos em geral e não apenas o controlo dos gastos orçamentais (Kaplan e Norton, 1996a).

A importância do BSC no setor público é igualmente constatada por Gomes et al (2007), ao referir que no contexto de avaliação de desempenho das entidades públicas, o BSC assume-se como um instrumento com potencial crescimento nestas organizações. Estes autores salientam que a utilização do BSC no setor público deriva da necessidade de uma maior racionalização dos recursos disponíveis, em especial no contexto de pressões exercidas para a contenção da despesa pública e utilização de instrumentos de gestão estratégica.

De acordo Niven (2003), a adaptação do modelo original do BSC às entidades públicas, reside no modo como este instrumento deve ser implementado neste tipo de entidades, onde o desempenho financeiro não é o objetivo central mas sim, a satisfação das necessidades coletivas da sociedade e de todos os seus *stakeholders* (cidadãos, empresas e etc.), onde a melhoria passa a constituir o seu elemento condutor fulcral. Este autor propõe uma nova configuração do BSC para as entidades públicas ligeiramente diferente da que vem sendo proposta para as entidades privadas, onde a missão ocupa a primeira posição da estrutura do BSC (figura 8), indicando assim uma mudança de paradigma face ao setor privado. É importante realçar que o sucesso das organizações públicas reside no cumprimento da missão que lhes está adstrita. Sendo assim, a missão passa a funcionar verdadeiramente como uma quinta perspetiva, estando as restantes interligadas de modo a concretizá-la.

O enfoque dado à missão no BSC do sector público, origina desde logo uma transformação no conjunto das perspetivas relativamente ao modelo original. Assim as principais inovações do modelo consistem no posicionamento da missão no topo da hierarquia, seguindo-se da perspetiva de clientes que passa a ser colocada abaixo da missão em substituição da perspetiva financeira, que assumia essa posição no BSC das organizações do setor privado (Kaplan e Norton, 1999). A colocação da perspetiva de cliente no topo da hierarquia e abaixo da missão, reflete uma importância acrescida em

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

relação a estes, tanto ao nível da sua satisfação, quanto à prestação de contas e responsabilização das instituições perante os cidadãos (Kaplan e Norton, 2001).

Outra inovação consiste na alteração da denominação da perspetiva financeira e clientes que passam a denominar-se de perspetivas Orçamentária e perspetiva de Cidadãos ou Sociedade. Estas podem ser substituídas por três novas perspetivas colocadas ao mesmo nível - custo dos serviços, benefícios dos serviços e legitimação social e política. Ao contrário do que acontecia no setor privado a perspetiva financeira passa assumir a base da hierarquia do BSC em substituição da perspetiva de crescimento e aprendizagem. No entanto, para ambos os setores a perspetiva dos processos internos e a perspetiva do crescimento e aprendizagem mantêm-se com designações e funções idênticas ao modelo original (Kaplan e Norton, 2001).

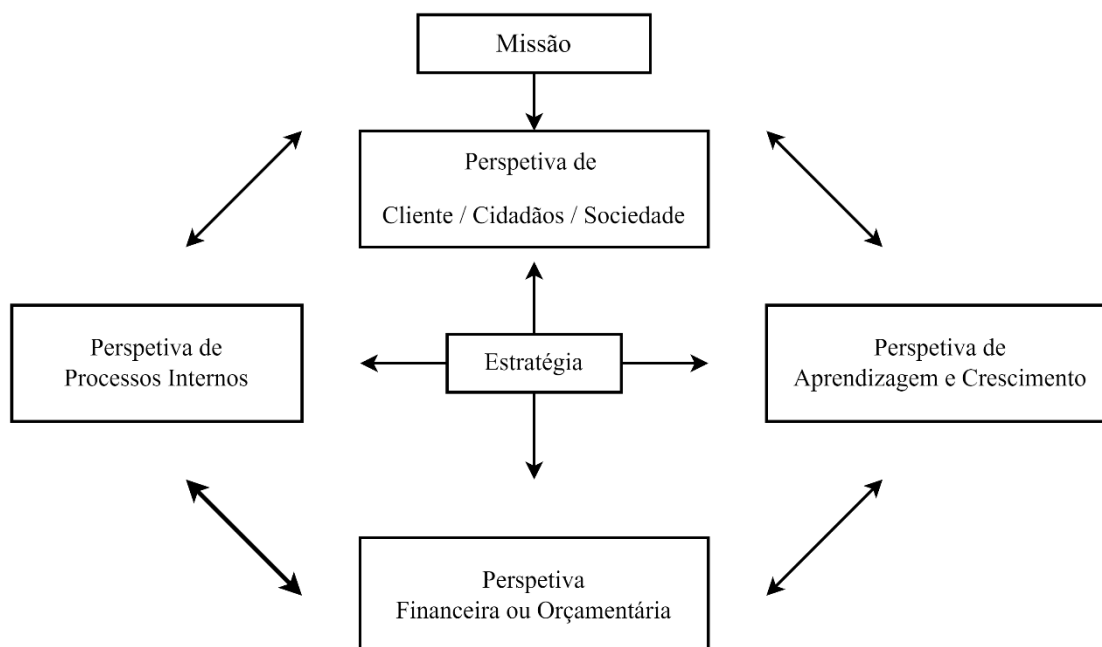
À semelhança do setor privado, no setor público a estratégia, encontra-se no centro do modelo, isto porque a estratégia é o elemento que está na origem do BSC e que assegura a sua consistência, continuidade e versatilidade como ferramenta de gestão, independentemente de se estar perante uma organização privada, um serviço público ou uma organização não governamental sem fins lucrativos (Geada et al., 2012).

Ghelman e Costa (2006) afirmam que o BSC na esfera pública deve contemplar medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência, pois uma organização pública para prestar serviços com excelência, precisa realizar a sua função social (efetividade) com qualidade na prestação de serviços (eficácia) e com o menor consumo de recursos possível (eficiência). Uma instituição pública que busca apenas ser mais eficiente reduzindo custos e aumentando a sua produtividade, pode comprometer a qualidade da prestação do produto e ou serviço. Ademais, ofertar um produto ou serviço com eficiência e eficácia não é garantia de alcançar a efetividade (gerar benefícios, efeitos ou impactos diretos ou indiretos no cumprimento de sua função).

Com base na informação supramencionada e na figura 8 infra, apresenta-se a classificação sobre as quatro perspetivas do BSC adaptadas ao setor público, iniciando-se pela perspetiva de Cidadãos / Sociedade.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 8: *Balanced Scorecard* Adaptado ao Setor Público



Fonte: Adaptado de Pinto (n/a).

3.1.1 Perspetiva de Cidadão / Sociedade

A perspetiva de cliente também denominada de perspetiva de cidadãos / sociedade na ótica pública, deve ser retratada de maneira completamente diferente da esfera privada. Aqui todos os segmentos de cidadãos têm o mesmo nível de relevância. Assim, na esfera pública um segmento de cidadãos não deve ser tratado de maneira diferenciada em detrimento dos demais, pois a luz da constituição fere o princípio da impessoalidade (Ivo e Barbosa, 2020).

No BSC do setor público o principal enfoque está no cidadão e na forma de satisfazer as suas necessidades de acordo a missão. Segundo Ghelman e Costa (2006), a semelhança do que acontece na esfera privada, no setor público também ocorre o alinhamento das medidas diretamente vinculadas ao cidadão. Aqui o principal objetivo passa pela satisfação das necessidades destes. A Administração Pública (AP), além de medir a melhoria da qualidade da prestação dos serviços, necessita aferir se o cidadão está

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

satisfeito com a prestação de um serviço público sendo que, para responder a isso, deverá existir medidas e indicadores que meçam a eficácia da ação pública.

3.1.2 Perspetiva de Processos Internos no Setor Público

Segundo YellowScire (n/a), os processos internos no setor público condicionam o funcionamento das instituições e, estão orientados no sentido da satisfação das necessidades do cidadão. A AP procura identificar processos internos que permitam direcionar valor ao cidadão. Estes processos podem ajudar ou prejudicar a estratégia delineada.

No setor público, a perspetiva de processos internos identifica pontos que permitam a evolução e melhoria das atividades com vista a obtenção de resultados eficientes. Assim, com foco na eficiência esta perspetiva contribui para implementação de medidas e programas de racionalização da ação pública. Isto cria condições para a ampliação da prestação dos serviços públicos. É de realçar que neste setor a perspetiva de processos internos é presente e possível, mas, não se pode deixar de levar em consideração que a gestão das organizações públicas é limitada por leis e normas que normalmente dificultam a celeridade dos processos, resultando em processos mais burocráticos. Contudo, o objetivo desta perspetiva é aprimorar os trabalhos (Ghelman e Costa, 2006).

3.1.3 Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento no Setor Público

Nas instituições públicas, a perspetiva de aprendizagem e crescimento é extremamente crucial, pois há um engessamento na gestão de pessoal. E a semelhança do que acontece na perspetiva de cidadão/sociedade, na perspetiva de aprendizagem e crescimento não deve haver discriminação na contratação de quadros que integrem a função pública, sendo proibido contratar funcionários sem concurso público (Ivo e Barbosa, 2020).

Nesta perspetiva o BSC enfatiza a importância de investir no desenvolvimento do capital humano, em Capital físico (novos equipamentos) e em pesquisas e desenvolvimentos de novos produtos. Isto porque os vetores de aprendizado e crescimento provêm de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. E, portanto, as estratégias

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

para um desempenho de qualidade superior, geralmente exigem investimentos significativos em pessoal, sistemas e processos que produzam as capacidades organizacionais necessárias (Kaplan e Norton, 1997).

3.1.4 Perspetiva Financeira ou Orçamentária

Nas instituições públicas a perspetiva financeira é também denominada de perspetiva orçamentária e, funciona como um meio para obtenção de recursos necessários para o cumprimento da sua função social estando orientada para a execução do orçamento como o próprio nome indica. Ao mesmo tempo, esta funciona como fator de restrição associado à obrigação do controlo orçamental (Orçamento do Estado) e à necessidade de fornecer bens e serviços aos cidadãos ao mais baixo custo (Pinto, n/a).

Como referido anteriormente, no setor público a perspetiva financeira ou orçamentária é retirada do topo e colocada na base do BSC, uma vez que esta é vista como um meio e não um fim. Nesta linha de pensamento Pinto (2005), ressalta a importância que a perspetiva financeira assume para a concretização dos objetivos traçados. Assim apesar de não assumir uma posição de destaque no BSC do setor público, a perspetiva financeira continua a constituir-se como um elemento fundamental para a existência da AP. De facto, nenhum BSC fica completo se não incluir a perspetiva financeira. Nenhuma instituição, independentemente do seu estatuto, consegue funcionar com sucesso e satisfazer os seus utentes sem recursos financeiros. A perspetiva financeira no setor público utiliza a eficiência, a eficácia e a efetividade, como indicadores para medir a qualidade das decisões tomadas, assim como o desempenho institucional.

4 CAPÍTULO 4 – MODELO METODOLÓGICO

Este capítulo contempla a metodologia aplicada para o desenvolvimento do trabalho. Enunciam-se o delineamento e a caracterização pesquisa, as técnicas de recolha e análise de dados para obtenção de respostas às questões colocadas nos objetivos específicos.

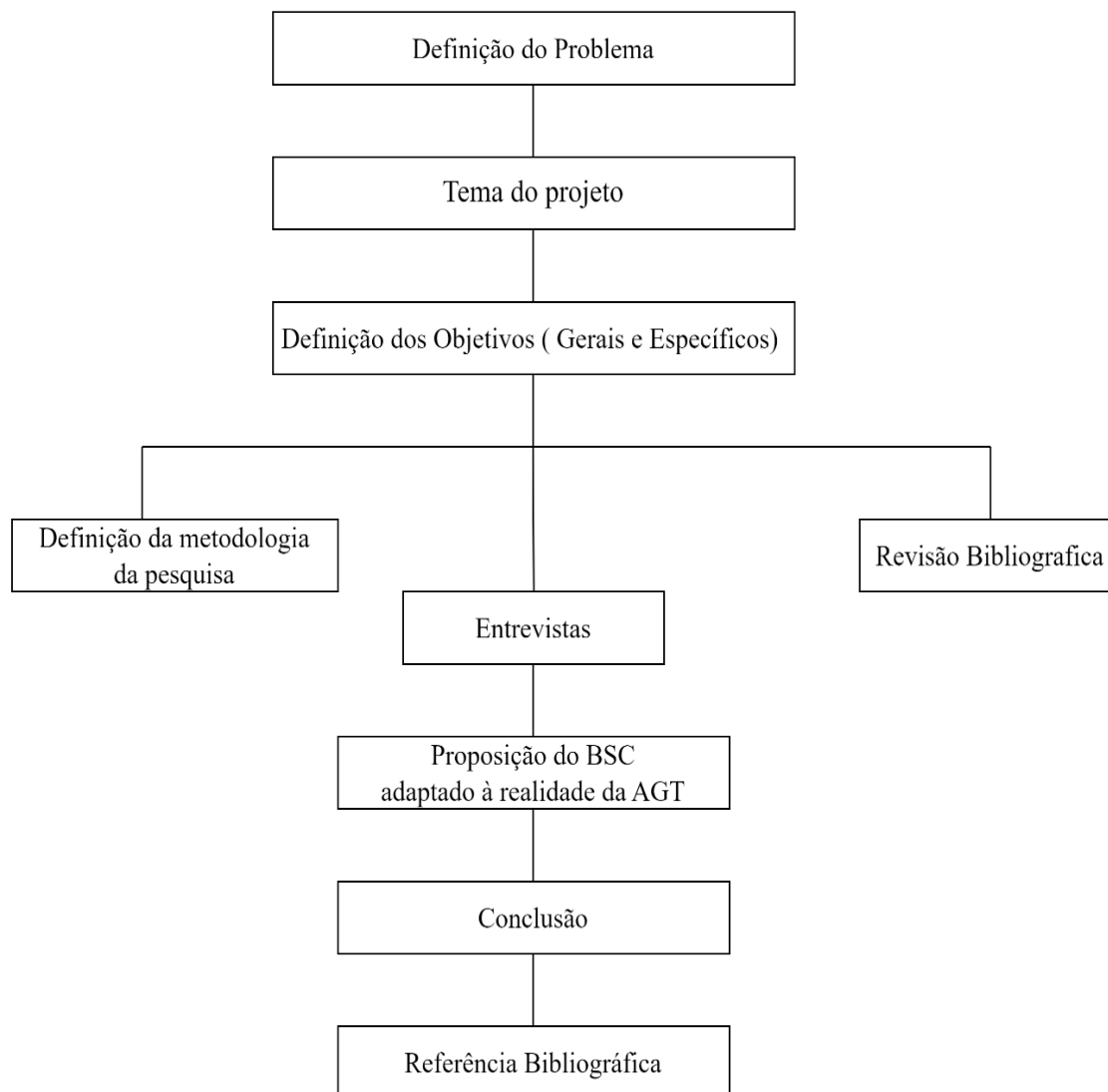
4.1 Delineamento da Pesquisa

O presente projeto foi delineado de acordo com a estrutura metodológica apresentada na figura 9. Começou-se por definir o problema e o tema para a abordagem da mesma. Posteriormente definiu-se os objetivos (gerais e específicos) do trabalho. De seguida, passou-se a revisão bibliográfica sendo esta conduzida em paralelo com a definição da metodologia. Em adição, foram introduzidos as entrevistas e os inquéritos anónimos feito a instituição e aos utentes.

A etapa seguinte compreendeu a descrição e a análise dos resultados das entrevistas e dos inquéritos que serviram de base para apresentação e diagnóstico da instituição, e consequentemente para a elaboração do BSC como instrumento de planeamento estratégico focado na realidade da AGT. Finalmente, as conclusões foram fundamentadas com base nos capítulos antecessores, contendo as impressões do autor sobre o tema e suas considerações finais. E por fim, as referências bibliográficas.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 9: Estrutura Metodológica da Pesquisa



Fonte: Autor (2023).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

4.2 Caraterização da Pesquisa

O presente projeto desenvolveu-se com base em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a investigação é aplicada e exploratória. Aplicada porque tem como finalidade a resolução de problemas concretos com a criação de uma proposta de adaptação do BSC à realidade de uma gestão pública focada nos resultados e orientada ao cidadão. Para isso, foi analisado como as perspetivas do BSC se enquadram na ótica pública, foi também apresentada a modificação do BSC para o setor, adaptando as perspetivas e alterando as relações de causa e efeito do modelo proposto por Kaplan e Norton.

A investigação é exploratória, visto que, procurou-se explorar um problema ou uma situação para uma melhor compreensão e adoção de medidas de prevenção. Além disso, a pesquisa foi realizada numa área onde não há muito conhecimento sobre o tema e a ferramenta do BSC. Por este motivo, o presente projeto não visa verificar teorias e sim dar maior familiaridade com o tema e com a ferramenta com vista a torná-la explícita e de fácil aplicabilidade em qualquer tipo de organização do país.

Quanto aos meios, a investigação é bibliográfica e participante. A pesquisa é bibliográfica por ser desenvolvida com base em material acessível ao público em geral publicado em livros, revista e artigos sobre o BSC. É participante, pois toma como base o conhecimento do autor sobre os temas: BSC, gestão estratégica, planeamento estratégico, e avaliação do desempenho organizacional e etc. Foram realizadas pesquisas diretas na instituição em estudo e no público afeto a instituição.

Para o presente relatório de projeto, optou-se por uma metodologia definida por etapas e métodos de pesquisa distintos, onde se inclui a identificação dos elementos utilizados para a investigação do tema e para a caracterização, análise e diagnóstico do objeto de estudo, tendo como finalidade atingir os objetivos propostos. A abordagem metodológica é de natureza qualitativa, e assenta no método de estudo de caso e na recolha de dados por via de entrevistas, inquéritos e de análise documental. O estudo também é considerado descritivo pois, também descreve as características da gestão da Administração Geral

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Tributária de Angola, bem como estabelece as relações entre diversas variáveis através da análise comparativa entre os planos estratégicos implementados em dois períodos distintos (2015 a 2020 e de 2020 a 2024).

Numa primeira etapa é feita a revisão da literatura, e esta baseou-se em documentação e informação validada cientificamente. Esta primeira etapa corresponde ao primeiro objetivo específico tendo em vista o enquadramento teórico do projeto. Além do enquadramento ao modelo de gestão pública em que se assenta a temática da gestão estratégica no setor público, permitiu também a introdução dos conceitos centrais ao projeto nomeadamente, a avaliação do desempenho organizacional e o BSC.

Seguidamente e com a finalidade de caracterização da AGT, utilizou-se como metodologia para este o estudo de caso, a análise documental dos instrumentos de gestão da Administração Geral Tributária que permitiu a preparação do guião das entrevistas e dos inquéritos procedendo-se a posteriori as entrevistas propriamente dita e à análise e diagnóstico do conteúdo obtido, o que permitiu completar a análise documental. Esta etapa corresponde ao segundo, terceiro e ao quarto objetivo específico permitindo uma primeira análise a posição estratégica da instituição e quanto ao conhecimento e à utilização da metodologia do BSC.

Tendo por base a revisão da literatura e a descrição da Administração Geral Tributária desenvolvidos a partir de todo um trabalho teórico e prático, ambiciona-se atingir os objetivos que estão definidos no início do trabalho. A etapa seguinte consiste na apresentação, análise e diagnóstico da instituição para posteriormente definir e elaborar um instrumento de gestão adaptado a esta – o BSC, que constitui o culminar de todo um trabalho, assente numa filosofia de rigor metodológico baseada em investigação, e de sistematização do levantamento da situação atual do objeto de estudo, de modo que sejam asseguradas a qualidade, fiabilidade e validade necessárias à definição deste novo modelo de gestão.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

4.3 Técnicas de Recolhas e Análise de Dados

As técnicas de recolha e análise de dados que tornam possível a descrição, análise e diagnóstico da Administração Geral Tributária, basearam-se em dois métodos. Para a recolha de dados, recorreu-se à análise documental, a inquéritos e entrevistas, sendo estas últimas a fonte principal para a componente empírica do presente projeto.

A análise documental é uma análise qualitativa, onde os dados são obtidos de fontes estáveis e fiáveis. Esta análise é adequada para uma análise de fenómenos socioeconómicos, que possibilita a análise da mudança das organizações e consequentemente dos seus modelos de gestão e respetivos resultados (Júnior et al., 2021).

A análise documental efetuada incidiu sobre os planos estratégicos de dois períodos (2015 a 2020 e 2020 a 2024), incidiu igualmente sobre legislação relacionada a Administração Geral Tributária, relatórios de atividades, relatório de desempenho dos funcionários. Esta análise foi usada como um meio para legitimar toda a informação anteriormente recolhida do site oficial da instituição.

Não obstante, os inquéritos basearam-se em questionários anónimos, feitos para medir e avaliar a visão tanto dos funcionários quanto dos contribuintes face a instituição em causa. Serviu também para medir o conhecimento dos funcionários face a estratégia e aos objetivos adotados.

As entrevistas foram semiestruturadas seguindo um guião (anexo 5) previamente elaborado. Esta permitiu o aprofundamento de tópicos considerados importantes. No decurso da entrevista e consoante as respostas dos entrevistados, surgiram várias novas questões estas que clarificaram alguns dos temas anteriormente observados através da análise documental. Foram entrevistados os intervenientes da área de gestão estratégica (departamento de planeamento estratégico), partindo do nível mais alto ao nível mais baixo desta.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

As entrevistas foram divididas em 4 módulos, realizadas entre maio e junho de 2023 no modo de regime misto (reuniões presenciais e virtuais recorrendo a ferramenta do zoom). Estas tiveram duração média de 30 minutos, sendo conduzidas com flexibilidade o que possibilitou a abordagem de novos pontos. Após prévio consentimento por parte dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas.

Posteriormente procedeu-se à análise de conteúdo, cujo tratamento foi essencialmente de cariz qualitativo, tendo permitido a decodificação e análise de dados extraídos dos documentos ao qual teve-se acesso. Esta análise, foi realizada sem recurso a um programa informático específico de análise qualitativa de dados. Face ao número reduzido de entrevistas a analisar, foi considerado suficiente o recurso ao programa *Excel*.

Importa referir que, as entrevistas permitiram complementar de forma objetiva e assertiva a informação anteriormente recolhida na análise documental aos instrumentos de gestão da Administração Geral Tributária. Assim, a análise a este conteúdo permitiu classificar e categorizar as informações transmitidas pelos entrevistados, no que concerne ao desenvolvimento, implementação e controle da estratégia. Toda e qualquer informação recolhida servirá para o fim único deste projeto - a elaboração de uma proposta de planeamento estratégico tendo como base o BSC e considerando a atual realidade e necessidade da instituição.

Através dos dados recolhidos, será feito inicialmente a apresentação da instituição para a posteriori realizar-se a análise descritiva, qualitativa e quantitativa com demonstrações em forma de tabelas e gráficos por forma a avaliar a instituição como um todo para o êxito da aplicação do BSC.

5 CAPÍTULO 5 – CARATERIZAÇÃO, ANÁLISE E DIGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO

Neste capítulo, procede-se a uma breve apresentação da instituição em estudo, a Administração geral tributária de Angola, abreviadamente designada por AGT. Com base em informações recolhidas de documentos oficiais da instituição, entrevistas, e do site oficial procede-se a apresentação do contexto e visão histórica da AGT. Procede-se igualmente a apresentação da estrutura orgânica com as respetivas subdivisões. Posteriormente é feita a apresentação dos pilares da AGT (Missão, Visão, Valores) estabelecidos para o quadriénio 2020 a 2024 e faz-se uma comparação destes com os definidos para o período que o antecede (2015-2020).

Baseando-se nestas informações, apresenta-se também a análise e diagnóstico da instituição, recorrendo as ferramentas SWOT e PEST. Posteriormente é apresentado resumidamente os objetivos da AGT e a estratégia definida para o quadriénio, terminando o capítulo com a apresentação do *Reporting* da AGT, a conclusão do alinhamento e análise de resultados.

5.1 Administração Geral Tributária: Contexto e Visão Histórica

A AGT é um organismo do Estado que tem como função principal propor e executar a política tributária do Estado e assegurar o seu integral cumprimento, administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como estudar, promover, coordenar, executar e avaliar os programas, medidas e ações de políticas tributárias relativas a organização, gestão e aperfeiçoamento do sistema tributário. Ela tem igualmente objetivo de controlar a fronteira externa do país e do território aduaneiro nacional para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade de acordo com as políticas definidas pelo Executivo. Entretanto, o seu principal objetivo é garantir a arrecadação eficiente e justa dos tributos e promover o cumprimento das obrigações fiscais pelos contribuintes (Decreto Presidencial n.º 324/14, cap. 1, art.º 1 a 5).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Das informações extraídas de entrevistas feitas aos elementos afetos ao departamento de planeamento estratégico, constatou-se que a AGT possui várias responsabilidades que podem variar de acordo com a legislação e a estrutura governamental. Essas atividades incluem: Cobrança de impostos; Fiscalização e controle; Orientação e assistência aos contribuintes; Administração de benefícios fiscais e, Gestão e modernização do sistema tributário.

A AGT resultou de trabalhos desenvolvidos para a modernização da atividade tributária. A história da sua existência remota de inícios de 2011 com a publicação das Linhas Gerais do Executivo para a Reforma Tributária, que perspectivavam a criação de uma Administração Tributária única, responsável por toda a arrecadação de receitas tributárias para o Estado, apresentando-se como um dos principais marcos alcançados no âmbito da Reforma Tributária em curso (Administração Geral Tributária, 2015).

A AGT foi criada com a publicação do Decreto Presidencial n.º 324/14, de 15 de dezembro, tornando-se na única instituição responsável pela continuidade da Reforma Tributária. Portanto, surge da fusão das anteriores entidades responsáveis pela gestão e arrecadação da receita tributária – a Direção Nacional de Impostos, o Serviço Nacional das Alfândegas e o Projeto Executivo para a Reforma Tributária.

Com a criação da AGT, renovam-se a missão e os objetivos da Administração Fiscal e Aduaneira, assegura-se uma maior coordenação na execução das políticas fiscais e aduaneiras e garante-se uma alocação e utilização mais eficiente dos recursos. Com a sua sede sediada em Luanda a AGT começa em finais de janeiro de 2012 a exercer as suas funções em todo território nacional. Ela é uma pessoa coletiva de Direito Público, que integra a administração indireta, gozando de personalidade e capacidade jurídica e dotada de autonomia administrativa, regulamentar, patrimonial e financeira (Administração Geral Tributária, 2015).

Segundo informações extraídas das entrevistas, a atividade da AGT deverá ser guiada pela sua Missão, Visão, Valores e Objetivos. Estes, estabelecem os princípios vitais da sua atuação, quer nas suas relações internas, quer nas suas relações com os contribuintes,

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

cidadãos em geral e com os organismos nacionais e internacionais. Portanto, para o exercício das suas funções foi estabelecido uma estrutura orgânica.

5.1.1 Estrutura Orgânica

O funcionamento de uma organização é determinado quanto à forma como esta se estrutura. Para tal, utiliza-se um mapa denominado de organograma. O organograma também conhecido como gráfico hierárquico é uma representação visual da estrutura organizacional de uma instituição e serve para descrever como esta se organiza internamente a nível de cargos e departamentos. Este por si só pode não ser suficiente, de modo que é necessário conhecer as suas componentes básicas, as suas áreas de funcionamento, as funções em cada uma destas, o modo como se inter-relacionam (Carneiro, 2023).

O organograma da AGT foi aprovado pelo conselho de Administração da entidade e pretende revelar a estrutura completa para o desenvolvimento das atividades, com as suas unidades orgânicas e as ligações existentes entre as mesmas. Sendo a AGT uma instituição de grande porte e que atende as 18 províncias de Angola, possui uma estrutura orgânica totalmente descentralizada em que as suas funções regem-se com a sua departamentalização. Cada departamento tem uma ou mais secções para o exercício das atividades operacionais (Decreto Presidencial n.º 324/14, cap. 1, art.º 9). Da figura 15 (anexo 1), observa-se que a AGT é dirigida por um conselho de Administração responsável por definir políticas e estratégias organizacionais, além de garantir a implementação das ações definidas. Este conselho é presidido por um presidente. Inclui também na estrutura organizacional da instituição os seguintes órgãos (desenvolvidos no apêndice 1):

- Direção-Geral;
- Direções de Serviços;
- Direções de Coordenação e Controlo;
- Direções de Apoio;

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

A AGT também conta com delegações regionais em diversas províncias de Angola, que são responsáveis por prestar serviços aos contribuintes e cumprir com as obrigações fiscais em suas respetivas regiões. Além da estrutura supracitada, a AGT também é dividida em diversas áreas funcionais ou departamentais que são responsáveis por atividades específicas tais como arrecadação, fiscalização, tributação, atendimento ao Contribuinte, jurídico, tecnologia de informação, planeamento e orçamento e por fim comunicação e *marketing*.

Apesar de cada departamento ter funções e responsabilidades específicas, estes funcionam juntos para garantir que a instituição cumpra com as suas responsabilidades e garanta a eficácia e a eficiência do sistema tributário Angolano (Decreto Presidencial n.º 324/14, cap. 1, art.º 9).

5.1.2 Missão

Sendo a AGT é uma instituição de carácter público, a sua missão está prevista no art.º 2 do seu Estatuto Orgânico, publicado pelo Decreto Presidencial n.º 324/14, de 15 de dezembro e determina que a sua principal missão consiste em arrecadar receitas para o Estado e garantir o controlo aduaneiro em prol da sociedade (figura 16 anexo 2). Comparativamente ao plano estratégico implementado para o quinquénio de 2015 a 2020 a missão da instituição sofreu uma reformulação, sendo que até finais de 2019 e inícios de 2020 a missão da AGT consistia em controlar a fronteira externa do país e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económico e de proteção da sociedade de acordo com as políticas definidas pelo Executivo.

Entretanto, apesar da reformulação da missão verifica-se um défice no que respeita ao seu cumprimento, visto que no mercado angolano há predominância das atividades informais o que impossibilita a arrecadação de impostos por parte destes.

5.1.3 Visão

Como referido no capítulo 1, a partir da visão são definidas as prioridades e os programas estratégicos que conduzirão a organização para um futuro de sucesso desejado a médio e

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

longo prazo. Até inícios de 2020 a visão da AGT consistia em ser reconhecida como uma administração de excelência que atua de forma íntegra e responsável para otimização da receita tributária.

Entretanto, a visão da instituição sofreu uma ligeira reformulação sendo que, atualmente a visão da AGT assenta no pressuposto de ser reconhecida no âmbito nacional e internacional, como uma instituição de excelência na prestação de serviços públicos (figura 16 anexo 2). Da análise efetuada aos documentos da instituição, ficou pautada que a reformulação da visão da AGT é pouco significativa, com influência reduzida no cumprimento dos objetivos traçados.

5.1.4 Valores

Até 2020, no que concerne aos valores a AGT (2015, p. 8), definiu o seguinte “No decorrer da sua atividade, a AGT obedecerá diariamente, aos seguintes valores que refletem na sua totalidade, a visão e a missão estabelecida: Integridade; Unidade e justiça; Valorização do capital humano; Respeito pelo contribuinte; Responsabilidade; Transparência; Eficiência e Eficácia”. Entretanto para o período de 2020 a 2024 a instituição optou pelos seguintes valores: Legalidade; Integridade; Respeito pelo contribuinte e por fim Comprometimento (figura 16 anexo 2).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5.2 Análise e Diagnostico da Instituição

Neste ponto é feito análise e diagnostico do alinhamento da Instituição. Pretende-se que esta seja global e abrangente. Com o propósito de identificar a posição estratégica da AGT para o período em análise, foram desenvolvidas duas análises integradas (SWOT e PEST), as quais têm por objetivo enquadrar a atividade da AGT no contexto atual do país e nos desafios que se lhe apresentam para cumprimento integral dos objetivos definidos. Com base nas análises SWOT e PEST, a AGT estará em condições de elaborar e definir os seus objetivos tanto estratégicos quanto operacionais. Apresentam-se ainda neste ponto os vetores estratégicos para o período de 2020 a 2024 e os seus respetivos programas de ação.

5.2.1 Matriz SWOT

Segundo Speth (2023), a matriz SWOT é uma ferramenta multidimensional para a análise estratégica, que consiste em identificar os fatores internos de uma organização (pontos fortes e fracos) e os fatores externos ligados ao seu ambiente (fraquezas e ameaças), consiste igualmente em permitir às organizações dar prioridade aos fatores em termos de impacto esperado, quer sejam positivos (forças e oportunidades) ou negativos (fraquezas e ameaças).

– Forças

As variáveis que identificam os pontos fortes da AGT fazem parte do seu ambiente interno e caracterizam as atividades em que a instituição tem um bom desempenho. A principal força da AGT está voltada para a sua missão, onde esta está claramente definida e divulgada a todos os colaboradores (AGT, 2020). Segundo informações extraídas durante as entrevistas, é considerado também uma força o profissionalismo e empenho dos seus funcionários, o que constitui uma das garantias de prestação de serviço de qualidade.

Considerando que nas forças analisam-se fatores que determinam o sucesso da instituição, a partir da análise feita das informações obtidas tanto dos documentos oficiais e quanto

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

das entrevistas, verifica-se uma certa inconsistência naquilo que a instituição considera como as suas principais forças. Em contrapartida poder-se-ia considerar como força o facto de esta ser a única instituição pública responsável pelo exercício da política tributária e aduaneira.

– **Fraquezas**

Tal como as forças, as fraquezas integram igualmente o ambiente interno e identificam as atividades da instituição em que os objetivos não foram alcançados ou que se encontram abaixo do funcionamento considerado normal. Assim considera-se fraqueza para a AGT a deficiente comunicação com o contribuinte, nomeadamente ausência de moradas para entrega de correspondência e a excessiva troca de número de telemóveis, falta de padronização de procedimentos e limitações nas infraestruturas físicas, sistemas informáticos inviáveis com aplicações e bases de dados dispersas sem interligação. Esta, por conseguinte, leva a falta de qualidade e rigor da informação e condiciona a gestão eficiente da instituição (AGT, 2020). Com base em informações extraídas das entrevistas, constitui também fraqueza o facto de existir apenas uma repartição fiscal em cada ponto do país (com exceção de Luanda) o que provoca enchentes e eleva o tempo medio de atendimento e resolução dos pedidos apresentados.

– **Oportunidades**

As oportunidades são parte integrante do ambiente externo à instituição, estão associadas à necessidade de se prever eventuais desenvolvimentos futuros a nível de mercado que possam ter repercussões positivas no futuro.

De acordo as informações extraídas das entrevistas, as oportunidades que integram o ambiente externo da AGT são: Continuação da Reforma Estrutural; Abertura a outras instituições para troca de informações e reforço da eficácia; Investimento na formação e recrutamento de pessoal e finalmente a melhoria dos sistemas informáticos.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

– **Ameaças**

Tal como nas oportunidades as ameaças também integram o ambiente externo da instituição e traduzem-se em crises e constrangimentos com consequências e reflexos negativos nos resultados. Importa, contudo, referir que as ameaças não têm necessariamente de ser vistas como aspetos negativos, podendo ser transformadas e nessa medida potenciar o aparecimento de pontos fortes e / ou oportunidades.

Baseando-se nas informações extraídas das entrevistas, a AGT enfrenta as seguintes ameaças: baixa educação fiscal e tendência para evasão fiscal por parte dos contribuintes; morosidade nos processos de fiscalização; existência de um número reduzido de contabilistas qualificados para apoiar os contribuintes no cálculo dos impostos a pagar; elevados agentes económicos sem número de contribuinte e inseridos em mercados informais.

O conjunto dos fatores acima descritos enquadra bem a complexidade da envolvente externa a AGT, contribuindo para uma série de oportunidades e ameaças à atuação desta instituição como se demonstra através do instrumento analítico seguinte. Entretanto, estes aspetos devem ser devidamente incorporados no plano estratégicos e considerados aquando da sua implementação.

5.2.2 Análise PEST

Referindo-se de forma muito sucinta Del Marmol (2023), indica que a análise recebeu o nome PEST em referência à sigla formada pelas iniciais das quatro categorias de variáveis macroeconómicas incluídas no modelo (Política, Económica, Sociocultural e Tecnológica).

Numa primeira fase, a análise PEST permite aos gestores identificar as variáveis macroeconómicas levadas em consideração para o desenvolvimento da atividade, cuja probabilidade é ainda relativamente incerta. posteriormente, o modelo pode ajudar o gestor a conceitualizar diferentes cenários com base nestas variáveis incertas para melhor

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

prever o que pode acontecer e tomar as decisões certas agora para o futuro (Del Marmol, 2023).

– **Fatores Políticos**

Num contexto de crise económica e crescimento do mercado informal, há um movimento de alterações de políticas e regulamentos que de certa forma facilitarão o exercício das atividades da AGT. Portanto, o estado angolano tem apostado em políticas que promovam o investimento tanto público quanto privado, de modo a incentivar o crescimento do mercado interno e políticas que visam formalizar toda e qualquer atividade informal. Nesta conjuntura a AGT adotou um conjunto de normas e políticas que vão de encontro a estas políticas publicas. Com vista facilitar a atividade empresarial, a AGT fornece benefícios fiscais as empresas independentemente da sua dimensão e localização. Neste seguimento, torna-se necessário acompanhar o desenrolar das políticas adotadas e avaliar o impacto e os resultados que delas advêm. A tabela 3 apresenta uma síntese das políticas públicas que afetam as atividades da AGT.

Tabela 3: Fatores Políticos

Fatores Políticos	– Prioridades a políticas que promovam investimento privado e crescimento económico; – Incentivos à atividade empresarial, com benefícios fiscais para empresas de diferentes dimensões e em diferentes provincias com necessidade de controlo; – Desafio de manutenção do investimento público num contexto de redução da receita petrolífera, aumentando o desafio de arrecadação não petrolífera.
--------------------------	--

Fonte: Adaptado do Planeamento Estratégico da AGT de 2020 a 2024.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

– **Fatores Económicos**

O contexto económico de Angola, tem um forte impacto na definição e realização dos objetivos da AGT. Como referido anteriormente, o objetivo principal da AGT consiste na maximização e arrecadação de receitas provenientes de diferentes setores. Entretanto a maior fonte de receita da instituição deriva do setor petrolífero. E com a queda do preço do barril de petróleo no mercado internacional, deu-se uma redução significativa nas receitas provenientes deste setor. No entanto, a crise económica impactou as várias vertentes da sociedade, registando-se na atualidade angolana o aumento da taxa de desemprego e o baixo nível de investimento no setor privado, que por sua vez reduziu a atividade empresarial e as receitas arrecadadas deste setor. A tabela infra, faz uma síntese dos principais fatores económicos que afetam a atividade e funcionamento da AGT.

Tabela 4: Fatores Económicos

Fatores Económicos	– Excessiva dependência da atividade petrolífera que apresentou redução recente nas receitas devido à diminuição da cotação internacional; – Desvalorização da moeda nacional (Kwanza) que provocou um aumento da taxa de inflação por via do aumento da importação; – Redução do rendimento disponível e do poder de compra dos agentes económicos derivados da desvalorização da moeda e da taxa de inflação; – Elevado nível de informalismo da economia dificultando a capacidade de arrecadação por parte da instituição.
----------------------------------	---

Fonte: Adaptado do Planeamento Estratégico da AGT de 2020 a 2024.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

– **Fatores Sociais**

Nos últimos anos, Angola registou um aumento da população ativa em que na sua maioria jovens, muitos dos quais desempregados ou inseridos no mercado informal e ou com rendimentos incertos, incapazes de honrar com as suas obrigações de pagamento de impostos, contribuições sociais e taxas. Esse fenómeno obriga o redirecionamento de estratégias públicas para apoio e proteção destas populações mais vulneráveis. Todavia, uma parte significativa dos cidadãos não possui número de contribuinte, tornando-se difícil para a AGT manter a prática de controlo e cobrança de impostos. Entretanto, estão a ser tomadas medidas para fazer face aos desafios da atual crise socioeconómica, nomeadamente proteção aos indivíduos em situação de miséria que se sentem obrigados a recorrer a atividades desviantes como meio de subsistência. A tabela infra, faz a esquematização dos principais fatores sociais que mais afetam o funcionamento da AGT.

Tabela 5: Fatores Sociais

Fatores Sociais	– Existência de uma parte significativa da população com níveis incertos e/ou reduzidos de rendimento, decorrentes da elevada proporção da atividade informal; – Elevado crescimento demográfico (aumento da população inativa); – Falta de uma cultura de pagamento de imposto, de cidadania tributária e de conhecimento sobre o papel da AGT; – Número reduzido de quadros qualificados face às necessidades do País.
------------------------	---

Fonte: Adaptado do Planeamento Estratégico da AGT de 2020 a 2024.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

– **Fatores Tecnológicos**

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) são ferramentas de modernização, inovação, transparência, eficiência, eficácia, qualidade e aproximação da AP para com os cidadãos. É usada para melhoria, coordenação e simplificação dos procedimentos e funcionamento das instituições. Assim, as transformações operadas pelas novas tecnologias, ao nível do relacionamento da AP com os cidadãos e os restantes *stakeholders* assumem particular importância e colocam desafios na definição da estratégia aos quais a AGT dará particular atenção. Atenda-se ainda que, a assimilação das TIC na vida das pessoas, molda comportamentos e tendências em determinados contextos, constituindo-se simultaneamente como fator de risco e como elemento potenciador do alcance das intervenções e da partilha do conhecimento. Salientam-se na tabela seguinte os fatores de natureza tecnológica que no presente, mais influenciam a atuação da AGT.

Tabela 6: Fatores Tecnológicos

Fatores Tecnológicos	– Atualizações tecnológicas dinâmicas, que implicam investimentos constantes; – Expansão da infraestrutura de telecomunicações pelo país (nomeadamente fibra óptica e satélite), dando uma maior segurança e velocidade na transmissão de dados pelas repartições / delegações.
------------------------------------	--

Fonte: Adaptado do Planeamento Estratégico da AGT de 2020 a 2024.

Estes aspetos foram devidamente incorporados no Plano estratégico para o quadriénio atual. Assim, com base nestas duas ferramentas a AGT definiu os objetivos e a estratégia para o período em questão.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5.3 Objetivos

Como temos vindo a descrever, a AGT é uma instituição responsável pela administração e fiscalização dos impostos e contribuições. Neste seguimento, os objetivos da AGT podem variar dependendo do contexto específico. No entanto, baseando-se no documento de planeamento estratégico 2020 a 2024, os principais objetivos da AGT consistem em:

- Aumentar a arrecadação de receitas;
- Melhorar a qualidade dos serviços prestados;
- Melhorar a eficiência do sistema tributário;
- Fortalecer a administração tributária;
- Promover a transparência e a ética;
- Promover a cultura tributária entre os cidadãos e instituições;
- Facilitar o comércio e o investimento.

Para atender aos objetivos supracitados a AGT definiu um conjunto de estratégias e para garantir a sua eficácia e eficiência foram adotados medidas e programas de ação.

5.4 Estratégia definida para o Quadriénio 2020 a 2024

Com base ao estágio atual da AGT e o que se perspetiva a médio e longo prazo, estabeleceu-se cinco vetores estratégicos. Estes são abrangente e estão constituídos por programas de base que por sua vez, desdobram-se em iniciativas a serem implementadas no âmbito das responsabilidades das direções e gabinetes da AGT e inseridas nos planos anuais de atividades. Assim sendo, e com base no documento oficial de planeamento estratégico de 2020 a 2024, os vetores estratégicos para o referido período assentam no seguinte:

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5.4.1 Vetor 1

Aproveitar as oportunidades que surjam de modo a garantir a evolução da AGT para uma instituição atuante, produtiva e eficiente. No âmbito deste vetor, foram desenvolvidos quatro programas de base, dentre os quais destacam-se apenas dois:

Máquina Arrecadadora: visa o aumento da eficácia e eficiência da arrecadação de receitas, com vista à convergência no cumprimento das obrigações tributárias, mantendo uma atuação justa e equilibrada. Para o efeito, foram estabelecidas três iniciativas: a) desenvolvimento da inteligência tributária; b) otimização da fiscalização; c) melhoria das ações de cobrança.

Otimização da fiscalização dos regimes especiais de tributação: No que respeita à promoção da eficiência da AGT nos regimes especiais de tributação, a fiscalização apresenta uma importância significativa na medida em que não só permitem o reforço do cumprimento tributário dos contribuintes fiscalizados como constituem uma ação dissuasora da evasão fiscal para os restantes contribuintes. Assim, foi definido ainda para o vetor 1, um programa de base em torno da otimização da fiscalização, estando já delineadas as seguintes iniciativas:

- Realização das comissões de fixação, das comissões de revisão e auditorias às companhias petrolíferas, relativamente aos exercícios fiscais pendentes;
- Ações de médio prazo, de natureza estrutural, como a revisão e modernização dos mecanismos de fiscalização e cobrança dos impostos petrolíferos;
- Ações de fiscalização no âmbito da Brigada Multisectorial de Fiscalização Mineira;
- Realizar no âmbito da Comissão Conjunta: Ministério das Finanças – Ministério da Geologia e Minas, visitas de acompanhamento, educação e sensibilização em todo o território nacional; *workshops*, palestras e encontros metodológicos;
- Ações tendentes a harmonização da carga parafiscal e reorganização do sector e potenciação da receita fiscal;

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Ações de fiscalização aos contribuintes do subsector dos diamantes e das rochas ornamentais com vista a potenciação imediata da receita fiscal não petrolífera.

5.4.2 Vetor 2

Definição de um sistema tributário moderno, justo e compatível com a realidade angolana. Para este vetor foram definidos os seguintes programas:

Integração Internacional: No âmbito da integração internacional, foram definidos objetivos de promoção da política fiscal internacional, destacando-se a celebração de acordos para evitar a dupla tributação e de acordos sobre trocas de informação fiscal, tendo sido delineado um plano de formação faseado, para permitir a geração de conhecimento especializado nestas matérias, incluindo preços de transferência, no sentido de se garantir, numa fase posterior, a correta negociação e aplicação destes instrumentos internacionais em Angola. Também neste âmbito, assume maior relevância a promoção das relações com o exterior, nomeadamente:

- Reforço de normas internas para facilitação do comércio legítimo, como por exemplo, o programa de Operadores Económicos Autorizados ou créditos por impostos pagos no estrangeiro para evitar a dupla tributação;
- Promoção de acordos de assistência mútua administrativa, em matérias aduaneiras e fiscais;
- Manutenção de posição relevante em fóruns de definição de política tributária regional e internacional, como no *African Tax Administration Forum*, ou a Organização Mundial do Comércio, com a implementação do Acordo de Facilitação do Comércio e entre outros;
- Revisão periódica da tributação aduaneira visando a competitividade internacional angolana e a promoção do investimento;
- Participação nos encontros e reuniões do Grupo Multisectorial de Negociações e Implementação do Protocolo sobre as Trocas Comerciais da SADC e colaborar nos estudos técnicos preliminares no âmbito da integração regional de formas a facilitar a implementação / adesão de Angola à Zona de Comércio Livre da SADC.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Diagnóstico e revisão da legislação dos regimes especiais de tributação: No que respeita aos regimes especiais de tributação e em particular à tributação do sector petrolífero, deverá realizar-se um diagnóstico que inclua a comparação da legislação em vigor com as melhores práticas internacionais, para validação de um modelo que mais se adequa à realidade de Angola. Numa segunda fase, poderão também ser revistos regimes específicos para aperfeiçoamento do regime vigente, nomeadamente no que respeita ao regime de preços de transferência e à definição legal de custos dedutíveis, para efeitos de cálculo do montante de imposto devido.

5.4.3 Vetor 3

Construção de uma relação dinâmica, transparente e harmoniosa com o meio externo (contribuinte e outros *stakeholders*) e interno (funcionários e gestores políticos). No que respeita a este vetor foram definidos os seguintes programas:

Melhoria da relação da Administração e o Contribuinte: Este programa visa proceder à transformação dos processos atuais de comunicação entre a AGT e os contribuintes, com o objetivo de aumentar o nível de satisfação destes últimos. Para tanto, e atendendo a experiências internacionais de sucesso, propõe-se do ponto de vista metodológico, uma abordagem em cinco iniciativas essenciais:

- Conhecimento do contribuinte;
- Análise da jornada do contribuinte;
- Redesenho da experiência do contribuinte;
- Reorientação do atendimento;
- Monitorização da satisfação do contribuinte.

Contribuinte digital: Contribuinte digital constitui um programa de desenvolvimento, promoção e incentivo à utilização de canais remotos, procurando aproximar a AGT do contribuinte. O desenvolvimento deste programa tem em conta os exemplos internacionais mais relevantes e assenta, em três canais remotos: (i) o *call center*; (ii) o portal *on-line*; e (iii) plataformas móveis.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5.4.4 Vetor 4

Desenvolvimento de uma organização de excelência técnica e meritocrática. Para este vetor foram definidos os seguintes programas:

Recrutamento, qualificação e certificação profissional: Este programa tem por objetivo o redimensionamento da estrutura da AGT, através do recrutamento de novos quadros e da exigência de elevados padrões de competência técnica e profissional, obtidos através de planos de capacitação, bem como de um sistema de formação e certificação para as diferentes funções. A AGT deve promover um programa de recrutamento que antecipe as necessidades, quer quantitativas, quer qualitativas de funcionários a contratar. Simultaneamente, há que estabelecer para cada função, o nível de experiência e as capacidades e conhecimentos necessários. Este levantamento é essencial para que de forma precisa, orientar a formação e a capacitação dos colaboradores, potenciando o investimento efetuado nesta área.

Avaliação de desempenho baseada no mérito: Este programa visa a introdução de uma política meritocrática centrada nos resultados do sistema de avaliação de desempenho, que estabeleça a ligação com a remuneração, a promoção e a progressão na carreira. Os desafios a enfrentar nesta área são exigentes. Através da implementação deste programa, pretende-se inverter a situação atual, recorrendo a métodos utilizados e testados em outras administrações tributárias e em empresas multinacionais. Para o efeito, a AGT deverá elaborar planos de carreira específicos para funcionários com elevados níveis de desempenho; implementar um processo de reconhecimento; atribuir funções de especial responsabilidade e prestígio aos melhores funcionários; e criar um mecanismo de monitorização de desempenho que permita identificar os funcionários com potencial mais elevado.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5.4.5 Vetor 5

Melhoria contínua da qualidade do serviço prestado e consequentemente fortalecimento da relação da AGT com a sociedade e o mundo. Concernente a este vetor foram definidos os seguintes programas:

Cidadania tributária: Trata-se de um programa de comunicação e de educação tributária da sociedade, visando a promoção de uma cultura de responsabilidade e de cumprimento voluntário das obrigações tributárias pelos contribuintes. Embora se deva reconhecer o avanço ocorrido nesta área nos últimos anos, verifica-se que o rácio de contribuintes pagadores/ população total ainda se situa aquém dos rácios de países comparáveis. Para estes resultados concorre de forma muito relevante, o elevado grau de informalidade da economia angolana, que se situa acima da média dos países africanos. Tendo em vista a aumentar a “cultura fiscal” dos cidadãos, propõe-se a realização de iniciativas a quatro níveis: (i) parcerias com instituições de ensino, com o objetivo de transmitir conteúdos tributários relevantes; (ii) campanhas de comunicação em massa, através de diversos canais, de modo a transmitir mensagens de natureza tributária relevantes; (iii) realização de ações direcionadas para grupos específicos (por exemplo, profissionais liberais e empresários em nome individual) com o objetivo de promover o cumprimento das respetivas obrigações fiscais; e (iv) a implementação de mecanismos formais de responsabilidade tributária que associem a prática de atos de cidadania ao cumprimento das obrigações fiscais (por exemplo, obrigatoriedade de apresentação do número de contribuinte para usufruir de diversos serviços públicos). Para todas estas medidas, devem ser identificados os resultados a medir e todas deverão ser estruturadas de modo a poderem ser sujeitas a uma avaliação regular, com o objetivo de aferir o respetivo impacto e se necessário, promover ajustamentos.

Presença institucional: Este programa tem o objetivo de levar a AGT a afirmar-se a nível nacional e internacional e assenta na existência de relações entre a AGT e outros organismos. Visa criar canais de informação, diálogo e cooperação com instituições de relevo na sociedade civil, com grupos de interesse da sociedade angolana e, num âmbito

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

extraterritorial, com organismos internacionais e estrangeiros. As áreas de atuação neste contexto podem ordenar-se por tipo de grupo de interesse: a) Instituições públicas angolanas com quem se visa cooperar para um ambiente económico, fiscal e aduaneiro mais justo e formalizado, através do aprofundamento de relações ou, em casos específicos de protocolos institucionais. b) Comunidade fiscal, onde o principal objetivo é informar adequadamente os membros, aumentando a confiança na Administração e facilitando o cumprimento de obrigações fiscais; c) Grupos de interesse, estimulando a participação e partilha de conhecimentos e melhores práticas em matérias tributárias; d) Entidades internacionais com quem importa estabelecer relações de maior proximidade em matéria fiscal. A participação ativa de Angola nestes fóruns é um passo essencial para garantir a construção de uma boa imagem institucional e em alguns casos, reforçar a integração e facilitação do comércio internacional; e) Academia, para fomento ao relacionamento com universidades ou outras instituições de ensino para estímulo à produção científica. Outras medidas relacionadas, destinadas a melhorar a imagem da AGT, passam pela organização de conferências (de âmbito nacional ou internacional), com a participação de entidades relevantes; e pela publicação regular, em meios de comunicação de expressão nacional e internacional, de notícias relacionadas com as atividades da AGT. Estas medidas permitirão melhorar a imagem institucional da AGT, motivar os funcionários (através do estímulo ao orgulho de pertença à instituição) e facilitar o acesso a conteúdos técnicos tributários por parte do público em geral.

5.5 Reporting da Administração Geral Tributária

A AGT utiliza a metodologia explicitada na figura 17 (anexo 3) como ferramenta de *reporting* e transmissão da estratégia da instituição a todos os níveis hierárquicos.

A instituição utiliza o mapa estratégico para transmitir, a todos *stakeholders* a visualização daquilo que se pretende para o quadriénio de 2020 a 2024. De igual modo, indica que se tem como principais metas a atingir: o fortalecimento da imagem institucional, a maximização e arrecadação de receitas, e finalmente a contribuição para a segurança e facilitação do comércio externo.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Os pontos referentes aos resultados, processos internos e as pessoas e recursos, apresentados no mapa em anexo não contemplam indicadores que permitam efetuar uma análise global da avaliação da instituição. Do mapa, é possível observar que não há ligação entre cada um dos objetivos propostos, o que dificulta a explicação da estratégia a ser desenvolvida pela organização, tal como a identificação de como cada objetivo pode colaborar na execução dos outros objetivos apresentados. Como se tem vindo a desenvolver, o alinhamento é importante para comunicar o que se pretende a todos os níveis da organização, permitindo uma compreensão fácil e clara das estratégias, dos indicadores e das metas organizacionais.

Observa-se ainda que não há uma referência sobre a questão da captação e fidelização de cidadãos. Não existe, nas divisões, informações concretas relativas ao que se pretende atingir, nem do que se pretende dos seus colaboradores. Os objetivos e metas das divisões não são partilhados de forma oficial com os seus colaboradores, não existindo um guia oficial.

Das entrevistas, ficou pautada que a avaliação de desempenho da instituição é feita tendo em vista apenas os resultados financeiros, em que se avaliam a evolução de indicadores financeiros como a taxa de crescimento das receitas e a redução dos custos no decorrer de cada ano fiscal.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5.6 Conclusão do Alinhamento e Análise de Resultados

Da análise efetuada ao planeamento estratégico de 2020 a 2024 e ao mapa estratégico da instituição, ficou patente que estes apresentam informações limitadas e pouco claras, o que dificulta a transmissão do que se pretende alcançar e causa consequentemente dificuldades de interpretação da estratégia. Observou-se igualmente a ausência de indicadores e metas para todos os objetivos definidos. O desempenho da instituição e as análises comparativas entre o ponto atual e o ponto desejado, são feitos apenas considerando aspetos financeiros. Logo, com a ausência de indicadores não é possível medir o sucesso alcançado na execução da estratégia.

Pelo que ficou compreendido durante as entrevistas com o departamento de planeamento estratégico, de um modo geral, a instituição em estudo não faz uma análise do desempenho da sua atuação, limitando-se esta a prestação de contas ao organismo do Estado que a tutela (Ministério das Finanças), para isto recorre-se aos indicadores financeiros tais como: taxa de crescimento das receitas, redução dos custos e a taxa de produtividade institucional. Deste ponto de vista, a elaboração de toda a estratégia da AGT fica limitada aos aspetos financeiros e ao seu ambiente externo, incluindo a evolução de fatores macroeconómicos nomeadamente o desenvolvimento social e económico nacional.

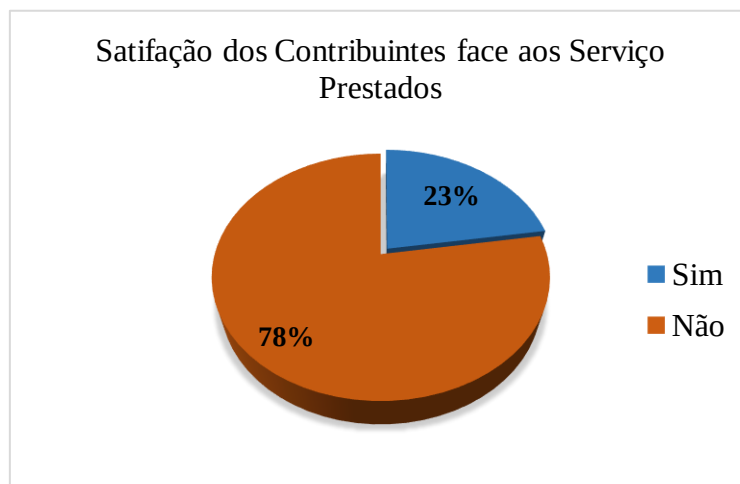
5.6.1 Análise dos Resultados do Inquérito aos Contribuintes

Com se tem vindo a mencionar o desempenho da AGT, é medido apenas tendo por base os resultados financeiros obtidos em cada ano fiscal, o que negligencia assim outros fatores relevantes. Neste âmbito, com o objetivo de compreender a visão dos contribuintes face a eficiência da instituição no que respeita a prestação de serviço e a sua satisfação com a instituição, foi desenvolvido um inquérito junto destes. Foram inqueridos 120 contribuintes incluídos singulares e empresariais. Para obtenção de uma amostra fidedigna e viável, foi necessário acompanhar a rotina diária da instituição por forma a acompanhar o fluxo de contribuintes que por ali passavam e que se interessavam em responder. O acompanhamento foi feito em três repartições fiscais de diferentes pontos

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

de Luanda, o que permitiu obter uma amostra diversificada. Conforme a pesquisa obteve-se o seguinte resultado exposto nos gráficos seguintes:

Gráfico 1: Percentagem dos Contribuintes Satisfeitos com a Prestação de Serviços



Fonte: Autor (2023).

Conforme pode ser observado no gráfico, verificou-se que 78% dos contribuintes não estão satisfeitos com os serviços prestados e em contrapartida 23% apresentam satisfação face aos mesmos. Importa referir que as respostas positivas a favor da instituição advêm maioritariamente de contribuintes empresariais. Atendendo ao resultado apresentado, verificou-se a necessidade de analisar o ponto de vista ou a relação dos contribuintes com os funcionários da AGT.

por conseguinte, o gráfico seguinte aborda a relação dos contribuintes com os funcionários da instituição. É possível observar que apenas 8% dos contribuintes consideram que a AGT tem um ótimo atendimento tanto a nível presencial quanto a nível dos seus canais digitais. Para a mesma questão, apenas 23% dos inqueridos consideram o atendimento regular e 58% considera que a instituição tem um mau atendimento. Por outro lado, 18% considera que a instituição tem um bom atendimento.

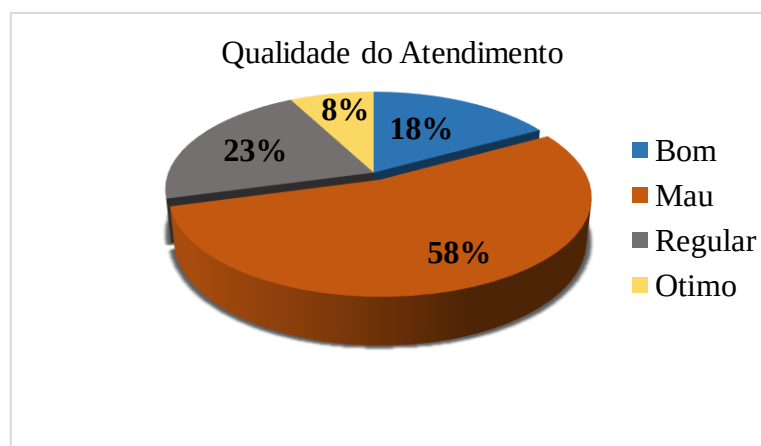
Para os contribuintes e como foi possível observar durante as visitas as repartições seleccionadas, o tempo médio de espera para o atendimento é superior a 3h, o que reflete

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

o resultado acima apresentado sobre a qualidade de atendimento, reduzindo assim o nível de satisfação dos contribuintes face a instituição.

Em uma conversa aberta com os contribuintes, foi possível extrair que o elevado tempo de espera para ter atendimento presencial, tem provocado enchentes nas repartições fiscais e originado muitos transtornos a nível pessoal destes. Estes afirmam ainda, que em muitas situações os canais digitais disponibilizados não funcionam devidamente, sendo que a informação e o atendimento por esta via é limitado. No entanto, ao comparar com o período que antecede (2015-2020), houve melhorias significativas no atendimento, e para o seu auxílio foi melhorado o canal de atendimento a distância, houve a implementação do portal do contribuinte, Chat AGT pelo site e pelo WhatsApp e por fim foi inserido a biblioteca virtual da AGT, onde muitos encontram respostas para maioria das suas questões relacionadas a atividade fiscal e tributária.

Gráfico 2: Qualidade do Atendimento

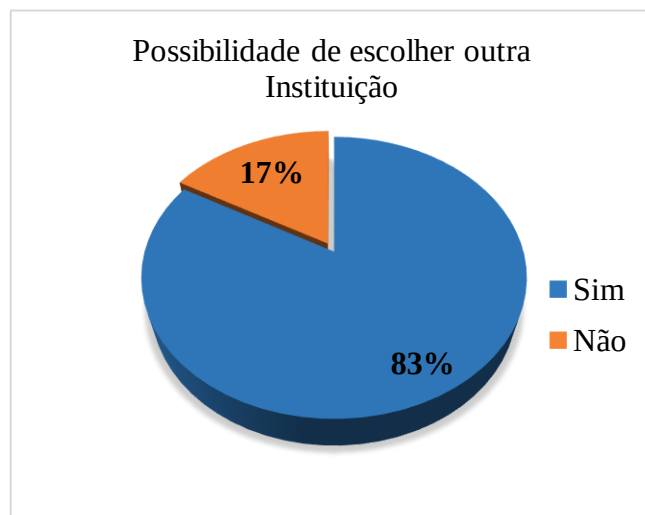


Fonte: Autor (2023).

Os Contribuintes foram também questionados quanto a sua posição face a possibilidade de existência de uma instituição pública e ou privada com a prestação dos mesmos serviços prestados pela AGT. A resposta a essa questão pode ser verificada no gráfico abaixo.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Gráfico 3: Posição dos Contribuintes face a Possibilidade de Existência de outra Instituição Prestadora de Serviços Tributários



Fonte: Autor (2023).

O gráfico 3 da pesquisa informa qual seria a posição dos contribuintes face a possibilidade de escolher outra instituição que preste serviços tributários. 83% respondeu que optaria por outra instituição caso essa existisse e fosse mais eficiente na prestação dos seus serviços, independentemente de esta funcionar ou não como uma instituição intermediária entre os contribuintes e a AGT. Porém, apenas 17% respondeu que não optaria por outras instituições, pelo simples facto de esta prestar um serviço completo.

Como referido anteriormente a maior parte das respostas positivas provêm dos grandes contribuintes (empresas), daqui conclui-se que a AGT, tem maior foco de atendimento nos a estes, sendo que penaliza o atendimento aos contribuintes singular / particular.

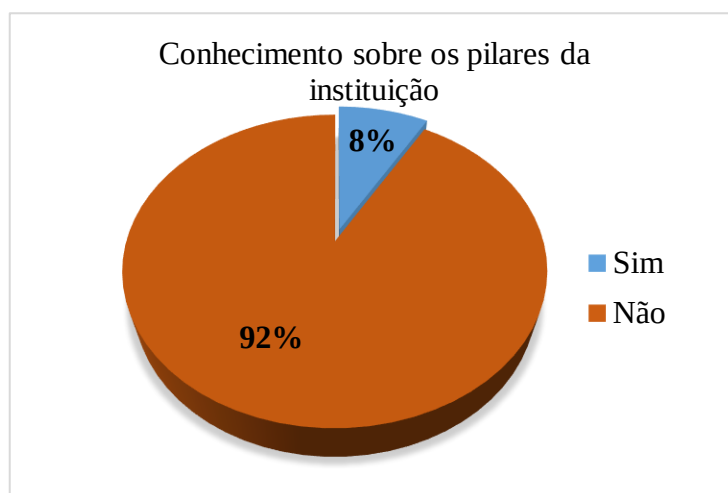
5.6.2 Análise dos Resultados do Inquérito aos Funcionários

Foram efetuados inquéritos e entrevistas aos funcionários com autorização da direção geral da instituição. A semelhança do que aconteceu aos contribuintes, o inquérito foi anónimo e continha questões fechadas e outras que permitiam o seu desenvolvimento. Atendendo a dimensão da instituição, as entrevistas ocorreram apenas em duas

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

repartições fiscais junto de 20 funcionários (10 funcionários de cada repartição fiscal), enquanto os inquéritos ocorreram em três repartições junto de 60 funcionários (20 funcionários de cada repartição fiscal). Pediu-se aos funcionários que não partilhassem as respostas entre si e nem mesmo com os superiores hierárquicos, pediu-se também clareza nas respostas para assim trabalhar com clareza e apresentar um BSC viável. O inquérito feito aos funcionários serviu para medir o nível de conhecimento destes no que respeita ao planeamento e a estratégia adotada. Conforme a pesquisa, obteve-se o seguinte resultado exposto nos gráficos seguintes:

Gráfico 4: Conhecimento dos Funcionários sobre os Pilares (missão, visão, valores, objetivos e estratégia) da Instituição



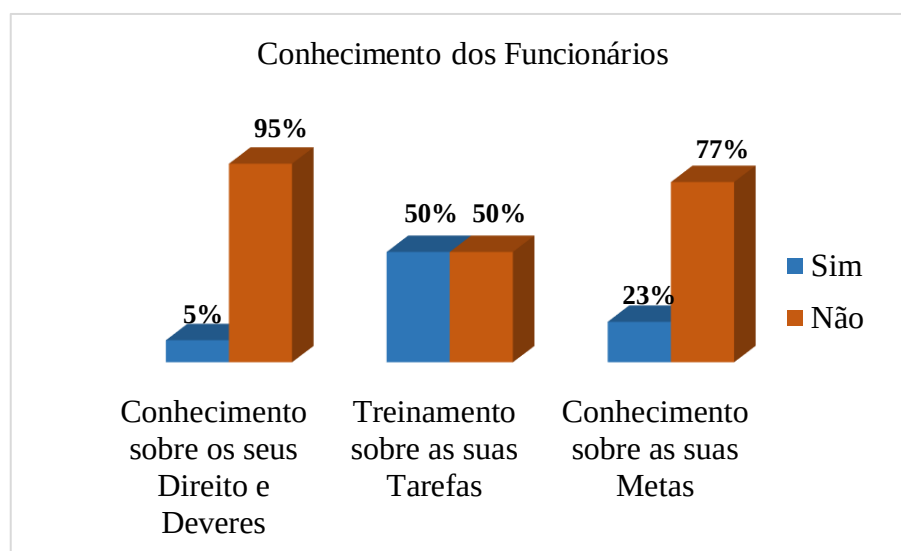
Fonte: Autor (2023).

Do inquérito aos funcionários observou-se um défice na comunicação institucional, pelo que não existe uma transmissão detalhada da estratégia a todos os intervenientes, indicando a cada um o caminho a seguir pela instituição, o que se espera para a instituição e o que se espera de cada um dos intervenientes neste processo de caminhar para a visão. Como consequência disso, vê-se no gráfico supramencionado que 92% dos funcionários não conhecem a missão, visão, valores, objetivos e estratégia da instituição, apenas 8% tem patente essa informação, o que nos remete de forma indireta para a má qualidade de prestação do serviço apontado pelos contribuintes.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

O gráfico seguinte aborda sobre o conhecimento dos funcionários face aos seus direitos e deveres, formações para desenvolver as suas tarefas e atingir as metas de trabalho.

Gráfico 5: Percentagem dos Funcionários com Conhecimento sobre os seus Direitos e Deveres, suas Tarefas, e suas Metas de Trabalho



Fonte: Autor (2023).

Do gráfico 5, observa-se mais uma vez a existência da deficiente comunicação existente dentro da instituição. Deste gráfico, retiramos igualmente que 95% dos funcionários da AGT, têm desenvolvidos as suas atividades profissionais diárias sem ao menos conhecer ou ter patente os seus direitos e deveres perante a instituição e a sociedade, o que nos remete a má prestação do serviço ao contribuinte, uma vez que o não conhecimento dos direitos pode levar a trabalhadores desmotivados e o não conhecimento dos deveres pode levar a despreparação destes.

Ao contrário do que se viu na primeira questão, vê-se neste mesmo gráfico, que os funcionários recebem formações logo a sua inserção na empresa, para que assim desenvolvam as suas atividades com eficiência e maiores níveis de produtividade. Porém, 50% dos funcionários respondeu que receberam formação ou treinamento para desempenhar a sua função, mas quando se questionou se recebem formação contínua ou

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

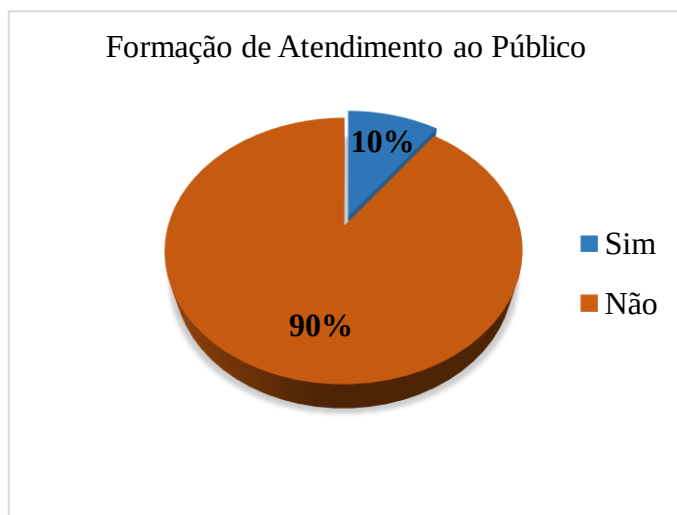
sobre a existência de um plano de formação continua, 50% destes responderam que não. Logo deste resultado retiramos, que estes têm apenas formações iniciais, o que muitas vezes já não é compatível com a nova realidade socioeconómica vivenciada pela instituição e com as exigências ou necessidades dos contribuintes. O que mais uma vez evidencia os resultados obtidos nos inquéritos aos contribuintes.

Quanto as metas, o gráfico 5 demonstra que dos 100% dos funcionários inqueridos, 77% não tem conhecimento sobre as metas institucionais e muito menos sobre metas individuais. Sendo assim, muitos dos funcionários trabalham com base no que consideram como um ponto ótimo para si, o que não tem gerado resultados satisfatório, pois se cada um trabalha com base no seu ponto de vista, o nível de produtividade coletivo não atinge o resultado desejado pela instituição. Considerando este resultado constata-se mais uma vez a má qualidade da comunicação interna e a má qualidade da prestação de serviços.

O gráfico seguinte apresenta o percentual de funcionários que receberam algum tipo de formação de atendimento ao público nos últimos anos, de modo a prestarem um atendimento de qualidade. Segundo o resultado exibido no gráfico, 90% dos funcionários não recebeu formação de atendimento ao público. Em contrapartida, 10% dos funcionários inquiridos tiveram formação de atendimento ao contribuinte. O que converge com a resposta apresentada pelos contribuintes quando questionados sobre a sua satisfação face ao atendimento recebido. Logo, vai de encontro com a má qualidade no atendimento apontada pelos contribuintes.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Gráfico 6: Percentagem dos Funcionários com Formação de Atendimento ao Público



Fonte: Autor (2023).

O gráfico 7 relata a percentagem de avaliação de desempenho feita aos funcionários.

Gráfico 7: Percentagem da Avaliação de Desempenho



Fonte: Autor (2023).

Segundo as respostas ao inquérito e as entrevistas, observou-se que é feito periodicamente a avaliação de desempenho dos funcionários. Esta ocorre mensalmente e está a cargo de uma instituição responsável pela mesma. Logo, vê-se através do gráfico que 100% dos inquiridos passam pela avaliação de desempenho. Entretanto, quando comparado com os

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

gráficos acima, nota-se uma certa incoerência no funcionamento da instituição. Porque se estes não têm conhecimento dos pilares institucionais e tão pouco sobre os seus direitos e deveres assim como as metas, a questão que se coloca e fica no ar é: com base em que indicador é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores? Quais os fatores determinantes que levam a um resultado ótimo ou mau face ao desenvolvimento profissional do funcionário?

Ao analisar os resultados obtidos do inquérito aos contribuintes e aos funcionários, percebe-se a questão que tem gerado insatisfação e o mau funcionamento da instituição, parte das falhas de comunicação interna e da falta de acompanhamento da instituição as novas tendências de gestão assim como a constante mutação do seu meio envolvente. Assim, para a melhoria e resolução dos problemas identificados, a instituição necessita melhorar em vários aspetos como por exemplo a necessidade de existência de planos de formações aos funcionários, a transmissão da informação relevante a todos os níveis institucionais para melhor cumprimento dos objetivos traçados e entre outros.

A partir destes pontos, torna-se crucial adotar uma ferramenta de gestão que torna possível a melhoria dos pontos supracitados, e que implemente outros fatores determinantes a resolução de questões futuras. Com isso, afirma-se que a metodologia do *Balanced Scorecard* é a mais indicada a ser implementada, pois produzira benefícios não só a nível da comunicação como também a nível do alinhamento de toda a estratégia institucional, no sentido de concentração no que a AGT realmente se pretende.

6 CAPÍTULO 6 – PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD* ADAPTADO A ADMINISTRAÇÃO GERAL TRIBUTÁRIA

Como se tem vindo a referir, o BSC é uma ferramenta desenvolvida para aplicação em organizações privadas. Não obstante, é uma ferramenta flexível e personalizável, logo, pode ser adaptada às necessidades e características específicas de cada organização incluindo as organizações públicas. Para tal, basta que esta esteja alinhada com a missão e a visão da mesma. Posto isso, esse capítulo reserva-se a apresentação dos desafios para a construção de um BSC eficiente e, destina-se também a apresentação da proposta do BSC propriamente dita para uma instituição pública especificamente a AGT. Adicionalmente, apresenta-se o plano de monitoramento e controle da estratégia.

6.1 Desafios para a Construção de um *Balanced Scorecard* Eficiente

Kaplan e Norton (1997) mencionam que a criação do BSC de uma organização deve ser feita sistematicamente, buscando traduzir claramente a missão, a visão e a estratégia em objetivos e indicadores operacionais. Para que tal aconteça, deve haver um arquiteto do projeto, ou seja, alguém capaz de coletar as informações básicas e estruturá-las, a fim de que seja iniciada a implementação. Estes autores destacam ainda quatro etapas (tabela 7) para a construção de um BSC eficiente:

1ª Etapa: Determinar a arquitetura da metodologia – nesta etapa é imprescindível selecionar a unidade operacional e identificar as limitações e oportunidades.

2ª Etapa: Definir objetivos – após identificação e seleção da unidade operacional, é necessário elaborar uma relação preliminar de objetivos onde estes deverão ser selecionados de acordo a cada uma das quatro perspetivas.

3ª Etapa: Escolher os indicadores e as estratégias – é crucial detetar os indicadores que mais mostrarão a intenção que a organização tem com o BSC e, para cada um deles, descobrir as fontes de informações necessárias e como usá-las. Posteriormente deve ser

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

elaborado um documento que transmita as intenções e o conteúdo do BSC a todos os membros da organização.

4ª Etapa: Elaborar o plano de implementação – por último desenvolve-se o plano de ação e finaliza-se a implementação integrando o BSC ao sistema de gestão da organização. Durante o processo de implementação, deve se ter em conta alguns aspetos críticos tais como: não tomar o BSC como uma ferramenta de indicadores e sim como um sistema de gestão da estratégia; elaborar um documento conciso e claro de modo a explicar aos intervenientes o modelo e a sua utilização; ter em atenção a integração deficiente entre o BSC e o processo de gestão.

Tabela 7: Etapas de Implementação do BSC

Antes de se decidir implementar o BSC (Diagnóstico)	Definir o core do negócio; Considerar as complexidades de fatores críticos; Não utilizar um projeto padronizado; Não utilizar como controle extra de cima para baixo; Considerar eventos relevantes não mensuráveis; Legitimar os padrões de desempenho.
Ao desenhar o BSC (Preparação e elaboração do BSC)	Definir os objetivos (estratégicos e operacionais); Definir a estratégia; Definir os indicadores; Definir metas e iniciativas; Ouvir as opiniões de cada integrante do setor operacional;

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

	Elaborar plano de ação.
Ao implementar o BSC	Conseguir o comprometimento dos gestores; Considerar as resistências; Necessidade de comunicação e formações;
Após a implementação do BSC (Avaliação da aderência e ajuste da metodologia do BSC)	Coleta de informações; Sistema de acompanhamento e avaliação; Não estabelecer sistema punitivo; Revisão da metodologia; Sistema de resolução de conflitos.

Fonte: Autor (2023).

Para além das etapas supramencionadas, Kaplan e Norton (2001) afirmam ainda que para as organizações atingirem os resultados esperados, são necessários dois aspetos cruciais – alinhamento e foco. É necessário alinhar a organização à estratégia de forma a transformar a estratégia em tarefa de todos e convertê-la em um processo contínuo, para que finalmente haja mobilização a mudança por meio da liderança executiva.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

6.2 Estrutura Proposta de *Balanced Scorecard* para AGT

Elaborar o BSC para uma instituição do setor público é uma tarefa um tanto quanto complexa, pois, envolve a definição dos seus pilares, objetivos, estratégias e KPI que sejam relevantes para a missão da organização. Este também deve ser desenvolvido de acordo com a visão e estratégia da instituição em causa.

O BSC que agora se elabora para a AGT, constitui um instrumento de gestão estratégica ao nível da gestão que visa por um lado, proporcionar aos dirigentes de primeira linha uma visão global, integrada e compreensível da evolução do serviço, focada na gestão. E por outro lado, suportar o processo de tomada de decisão estratégica, numa perspetiva de autoaprendizagem e melhoria contínua.

Para a elaboração do BSC adaptado a realidade da AGT propõe-se uma estrutura composta por sete passos:

- Passo 1: Avaliar de fatores críticos de sucesso dos processos mais importantes;
- Passo 2: Definir os pilares e os objetivos estratégicos e operacionais que proporcionem a concretização da estratégia e a especificação concreta da visão em alinhamento com a missão;
- Passo 3: Definir um conjunto de indicadores de resultado para cada perspetiva, adequados e coerente com a missão, visão e estratégia;
- Passo 4: Desenvolvimento do BSC propriamente dito e do Mapa Estratégico;
- Passo 5: Elaborar iniciativas ou plano de ação com base nas perspetivas;
- Passo 6: Estabelecer metas reais;
- Passo 7: Medir, monitorar, avaliar e revisar de forma contínua, as ações e o seu contributo para a realização dos objetivos estratégicos, num quadro de gestão e monitorização da performance.

Conforme os resultados apresentados nos pontos 5.6.1 e 5.6.2, procedeu-se o desenvolvimento de cada um dos passos acima referidos e como tem-se vindo a mencionar estes foram adaptados a realidade da AGT.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

6.2.1 Fatores Críticos de Sucesso

Os fatores críticos de sucesso são pontos-chave que quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento da organização. Em contrapartida, quando negligenciados ou ignorados, contribuem para o fracasso da organização. Estes devem e precisam ser encontrados através de um estudo aprofundado dos próprios objetivos da organização derivando de sua missão, sua visão e seus valores, tornando-se assim referências obrigatórias e fundamentais para que a organização sobreviva, seja competitiva e tenha sucesso, seja qual for o segmento (Kaplan e Norton, 2000). Neste âmbito, procedeu-se à definição dos fatores críticos de sucesso para as quatro perspectivas:

Perspetiva de Cidadãos ou Sociedade:

- Satisfação;
- Retenção;
- Qualidade e Eficiência.

Perspetiva dos Processos Internos:

- Sistema de Informação Global e Integrado;
- Adaptação de ferramentas de gestão;
- Normas e procedimentos.

Perspetiva do Aprendizagem e Crescimento:

- Melhorar a comunicação interna;
- Ambiente de trabalho positivo;
- Melhorar os canais de atendimento.

Perspetiva Financeira ou Orçamentaria:

- Melhores resultados económico e financeiro;

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Racionalização de custos e despesas;
- Crescimento dos setores não petrolíferos.

6.2.2 Definição da Missão, Visão e Valores para a AGT

O método de elaboração do BSC para uma instituição pública deve ser desenvolvido de acordo com a missão, visão valores e estratégia de cada organização. Sendo assim, tratando-se da AGT, propõe-se os seguintes pilares:

- **Missão:** Garantir a arrecadação eficiente e justa dos impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam conferidos, bem como produzir conhecimentos na área tributária de modo a promover o cumprimento das obrigações fiscais por todos contribuintes e exercer o controlo do território aduaneiro nacional.
- **Visão:** Ser reconhecida nacional e internacionalmente como uma instituição que se preocupa com os cidadãos e procura a melhoria constante de modo a atingir a excelência.
- **Valores:** Aperfeiçoamento e prontidão no atendimento, satisfação dos contribuintes e dos funcionários, responsabilidade, comprometimento e ética com funcionários, cidadãos e outros *stakeholders*, crescimento externo abrangente, respeito às pessoas.

Dessa forma apresenta-se a seguir a definição dos objetivos e indicadores de resultados para a AGT.

6.2.3 Definição de Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultados

Após a delimitação dos fatores críticos de sucesso e a definição dos pilares da AGT, define-se alguns objetivos estratégicos e elabora-se os indicadores de resultados para cada fator crítico de cada perspetivas do BSC. Os quadros seguintes apresentam os objetivos e indicadores definidos e adaptados a realidade da AGT.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Tabela 8: Perspetiva de Cidadãos ou Sociedade

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultados
Satisfação	Elevar o nível de satisfação dos contribuintes	Índice de satisfação dos Contribuintes
Retenção	Registar o maior número de atividades económicas desenvolvidas no mercado informal e não só	Taxa de Retenção de Contribuintes
Qualidade e Eficiência	Melhorar a qualidade e eficiência do serviço e atendimento	Nº de contribuintes atendidos Taxa de resolução

Fonte: Autor (2023).

$$\text{índice de Satisfação de contribuintes} = \frac{N^{\circ} \text{ de Elogios}}{N^{\circ} \text{ de Reclamações}}$$

$$\text{Taxa de Retenção} = \frac{N^{\circ} \text{ de agentes economicos registados na AGT}}{N^{\circ} \text{ de agentes inseridos no mercado informal}}$$

$$\text{Numero de Contribuintes atendidos} = \frac{\text{Tempo médio de atendimento}}{\text{Tempo médio de Espera}}$$

$$\text{Taxa de Resolução} = \frac{N^{\circ} \text{ de pedidos solucionados}}{N^{\circ} \text{ de pedidos apresentados}}$$

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Tabela 9: Perspetiva de Processos Internos

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado
Sistema e Tecnologia	Implementar um Sistema de Informação Global e Integrado	Nº de vezes que o sistema foi modificado
Adaptação das ferramentas de gestão	Modernizar a gestão e melhorar o desempenho da instituição	Taxas de ações realizadas
Normas e Procedimentos	Otimizar e uniformizar as normas e procedimentos Reduzir o prazo de entrega do serviço	Taxa de revisão dos procedimentos

Fonte: Autor (2023).

Tabela 10: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado
Comunicação Interna	Melhorar a comunicação	Nº de reuniões realizadas
Capital Humano	Qualificar e desenvolver metas para os funcionários	Taxa de ações formativas

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Canais de Atendimento	Melhorar os canais de atendimento e <i>feedback</i>	Taxas de atualizações do sistema
-----------------------	---	----------------------------------

Fonte: Autor (2023).

Tabela 11: Perspetiva Financeira ou Orçamentária

Fatores Críticos de Sucesso	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Resultado
Melhores resultados económico e financeiro	Aumentar as receitas tributárias	Taxa de arrecadação global de impostos
Gestão eficiente dos recursos	Reduzir gastos e despesas	Gastos médio anual Taxa anual das despesas e receitas
Crescimento dos setores	Ampliar a base tributária	Taxa de crescimento dos setores

Fonte: Autor (2023).

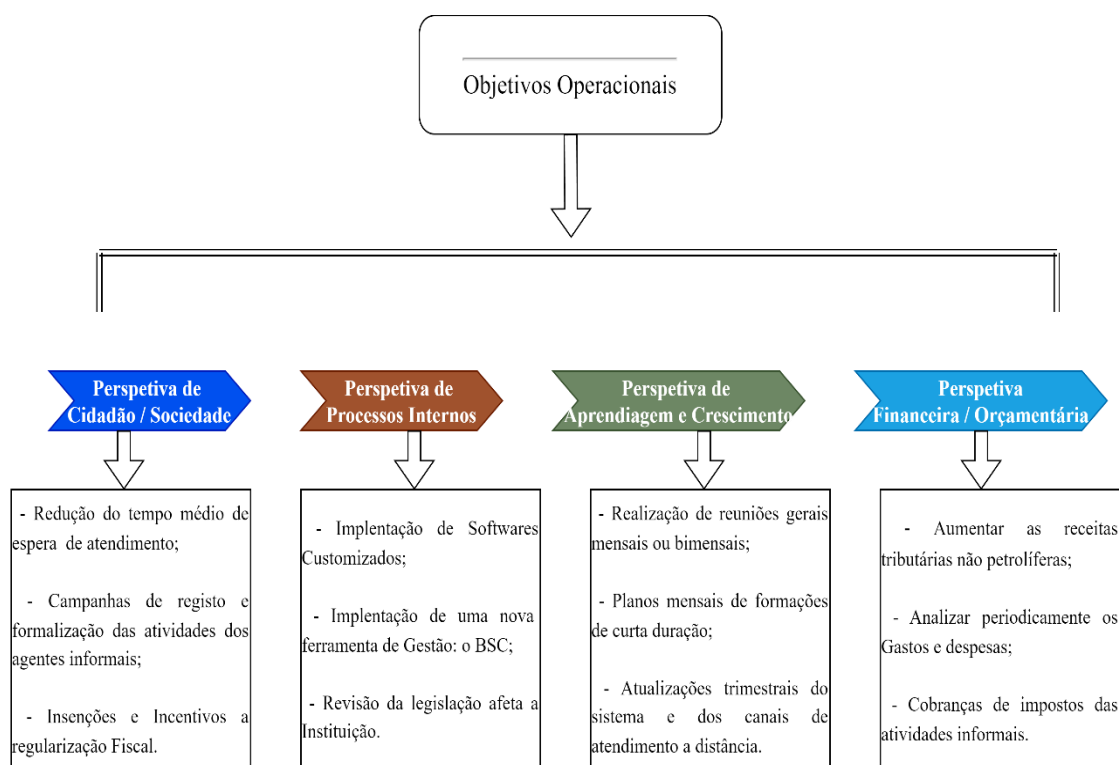
Importa referir que, para atender aos objetivos estratégicos foram também definidos objetivos operacionais. Os objetivos operacionais também conhecidos como objetivos táticos são objetivos de curto prazo, estruturados para aproximar uma organização da realização de seus objetivos finais ou de longo prazo. Cada objetivo a nível operacional aborda algum aspecto da operação da atividade quotidiana e implementa algum tipo de mudança que melhora direta ou indiretamente a posição da organização.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

6.2.4 Definição de Objetivos Operacionais

Para a concretização dos objetivos estratégicos ou objetivos de longo prazo, torna-se crucial adotar medidas de curto prazo. Portanto para cada estratégia traçada de cada uma perspectiva, tem-se um objetivo a nível operacional. Por exemplo, para o objetivo de aumentar as receitas tributárias a longo prazo, tem-se como medida aumentar ou alargar a base tributária dos setores não petrolíferos ou o registo de toda e qualquer atividade de negócios. Para o objetivo de reduzir gastos e despesas, tem-se como objetivo no curto prazo analisar periodicamente os gastos e despesas a nível global. Da figura infra, pode-se observar a proposta de objetivos operacionais para AGT.

Figura 10: Objetivos Operacionais definidos para Administração Geral Tributária



Fonte: Autor (2023).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

A partir dos objetivos (estratégicos e operacionais) traçados, elaborou-se nos pontos a seguir o mapa de indicadores, mapa estratégico, o BSC, e finalmente o plano de ação para AGT.

6.2.5 Indicadores Chaves de Desempenho para AGT

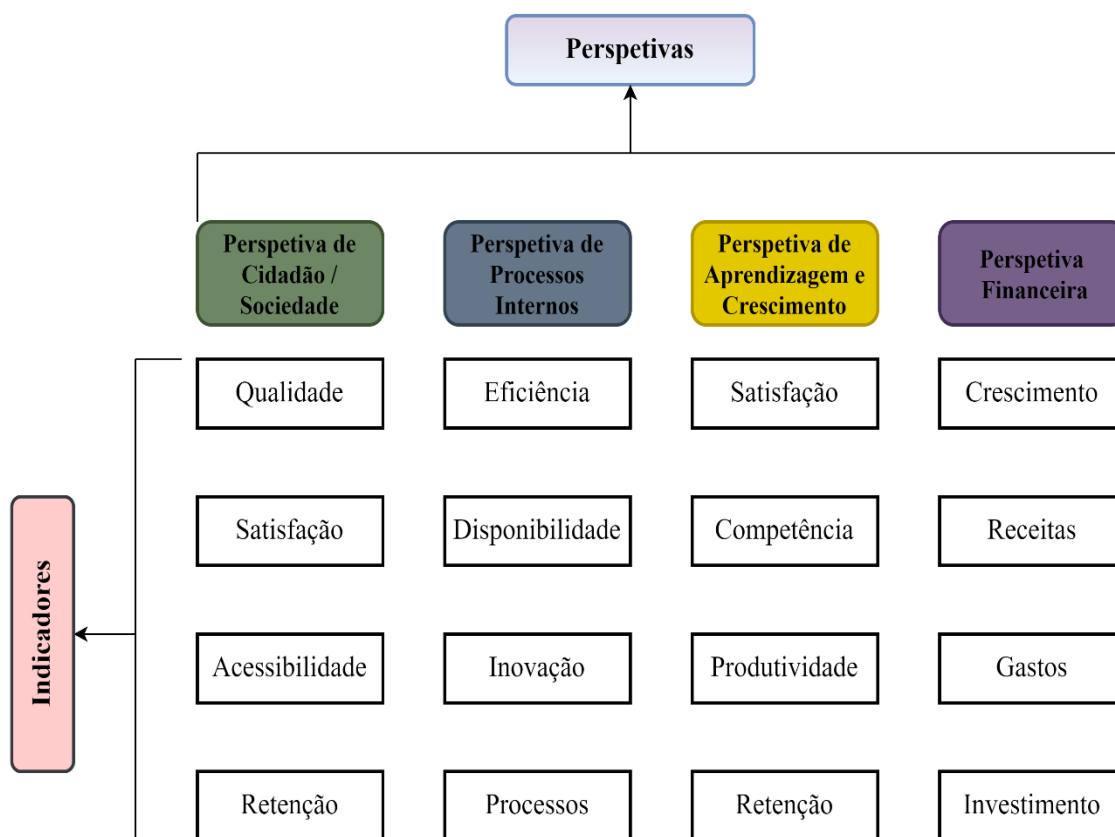
Para medir o progresso em direção aos objetivos traçados, é necessário definir KPI relevantes. Cada objetivo pode ter um ou mais indicadores associados. Por exemplo, para o objetivo de reduzir despesas operacionais, um indicador pode ser “gastos / custo operacional médio por unidade de serviço”.

Os indicadores referidos na figura infra, representam um conjunto de indicadores possíveis de serem utilizados pela instituição em estudo. Estes encontram-se medidos em taxas e permitirão acompanhamento das ações e iniciativas definidas de forma prática e objetiva e principalmente, a *performance* da AGT.

Além disso, estes indicadores possuem características consideradas imprescindíveis para a AGT tais como: comunicação da estratégia, confiabilidade e repetição constante das medições, metas de longo prazo e por fim atualizações constantes da situação global da instituição.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Figura 11: Mapa de Indicadores de Desempenho para Administração Geral Tributária



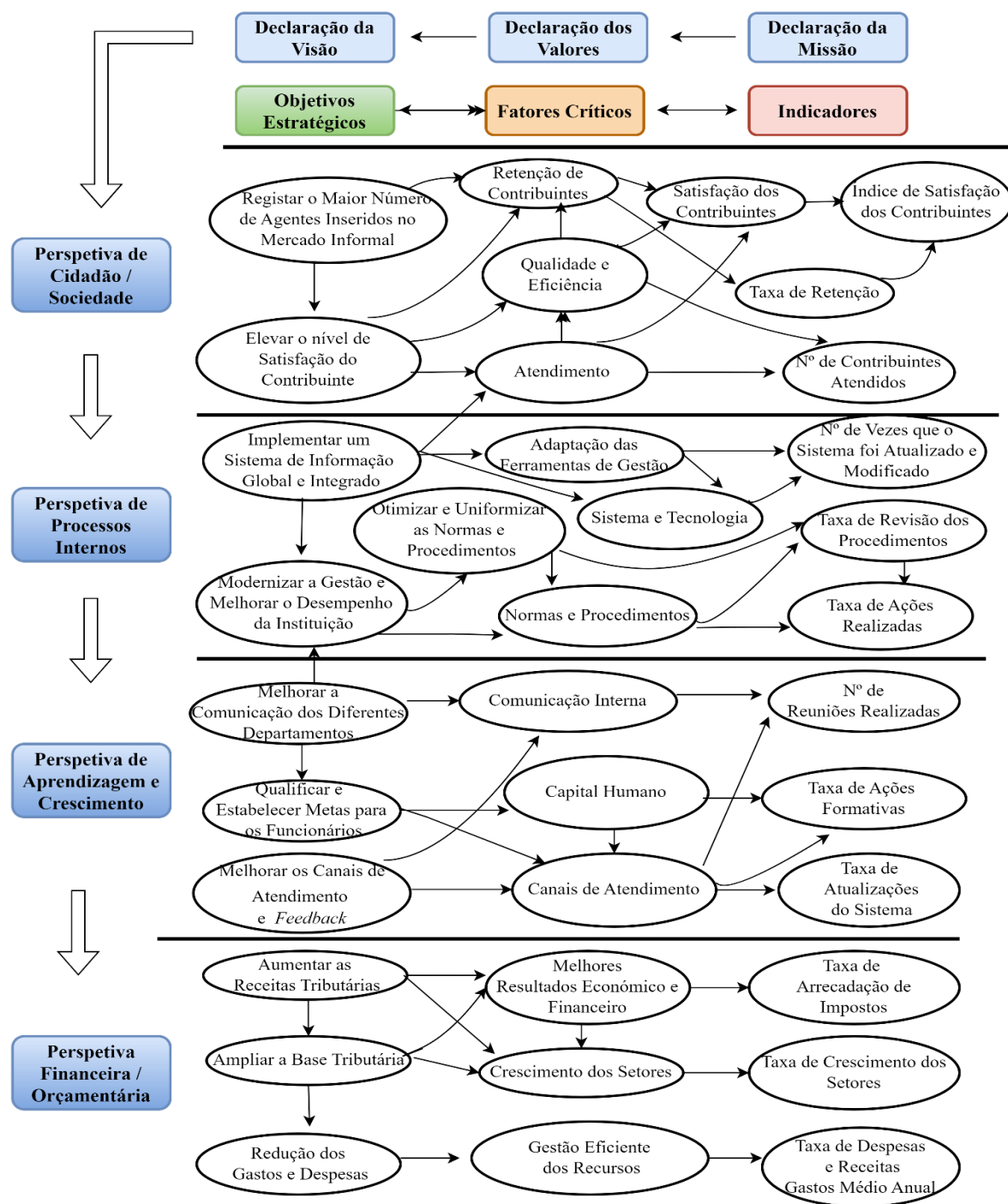
Fonte: Autor (2023).

A partir dos objetivos traçados e da seleção dos indicadores, elaborou-se o mapa estratégico para a instituição. Importa referir que este deve ser claro, comunicativo e de fácil interpretação, uma vez que estará disponível para todos os *stakeholders*.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

6.2.6 Proposta de Mapa Estratégico para Administração Geral Tributária

Figura 12: Proposta de Mapa Estratégico para Administração Geral Tributária



Fonte: Autor (2023).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Observa-se a partir da figura acima representada que, a construção do ME para AGT tem início com a definição dos pilares da instituição. E considerando que se trata de uma instituição pública, estes posicionam-se no topo, pois são as primeiras informações que todos os indivíduos afetos ou não a instituição deverão ter contacto.

Observa-se também que apos a definição dos pilares, estabeleceu-se os objetivos estratégicos, os fatores críticos e os indicadores para cada perspetiva do BSC. Por se tratar de um mapa para uma instituição pública, começa-se por se definir os pontos crucias referentes a perspetiva de cidadãos / sociedade. Como foco principal para esta perspetiva sugere-se registar o maior número de atividades económicas desenvolvidas no mercado informal e, elevar o nível de satisfação dos contribuintes. Para tal, dá-se a necessidade de melhorar a qualidade e eficiência do atendimento com a redução do tempo medio de espera que é superior a 3h. Deste modo, haverá um maior número de retenção de contribuintes efetivos. A estes pontos associam-se três indicadores de resultado – taxa de retenção de utentes, número de contribuintes atendidos diariamente e finalmente o índice de satisfação.

Quanto a perspetiva de processos internos, definiu-se três objetivos para o funcionamento eficiente e para a melhoria do desempenho da AGT, que culminará na realização da perspetiva de cidadãos / sociedade. Estes objetivos consistem em: implementar um sistema de informações global e integrado, modernizar a gestão e melhorar o desempenho da instituição, otimizar e uniformizar as normas e procedimentos (importa referir que a concretização deste último é um tanto quanto complexa uma vez que a elaboração e aprovação de normas e procedimentos para AGT dependem do organismo de tutela o ministério das finanças). Para analisar o cumprimento dos objetivos traçados para esta perspetiva, definiu-se os seguintes indicadores: número de vezes que o sistema precisou ser modificado; taxa de ações realizadas; taxa de revisão dos procedimentos.

Porém, para a perspetiva de aprendizagem e Crescimento, propôs-se três objetivos estratégicos. De realçar que a definição destes foi efetuado em colaboração com os funcionários da instituição. Logo com o auxílio destes definiu-se o seguinte para esta perspetiva: melhorar a comunicação entre os diferentes departamentos. Para o

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

cumprimento deste objetivo, sugere-se a realização mensal de reuniões gerais ou departamentais, de modo que a informação chegue para todos os níveis hierárquicos da instituição. O segundo objetivo consiste em qualificar e estabelecer metas para todos funcionários. Para a realização deste objetivo a instituição poderá optar por um plano de formação ou pela recompensa com base na capacitação e produtividade do funcionário. O terceiro e último objetivo sugerido para a perspetiva de aprendizagem e crescimento passa pela melhoria dos canais de atendimento e *feedback*. Este objetivo pode ser satisfeito com a implementação de metas diárias como por exemplo a fixação de número mínimo de contribuintes a serem atendidos por dia e a interação mais dinâmica com os canais a distância. Para cada objetivo traçado associa-se um ou mais indicadores que ajudarão a observar se este foi devidamente implementado e se está a ser devidamente cumprido. Estes indicadores são: nº de reuniões realizadas, taxas de ações formativas e taxas de atualizações do sistema.

Já para a perspetiva financeira ou orçamentária, definiu-se o seguinte: aumentar as receitas tributárias; reduzir despesas; ampliar a base tributária. Para esta perspetiva tem-se os seguintes indicadores de resultados: taxa de arrecadação de impostos e os demais tributos que lhe sejam atribuídos, taxa de crescimento dos setores, taxa anual das despesas e receitas.

Elaborado o mapa estratégico para a instituição, partiu-se para a construção propriamente dita do *Balanced Scorecard* para a Administração Geral Tributária de Angola.

6.2.7 *Balanced Scorecard* para Administração Geral Tributária

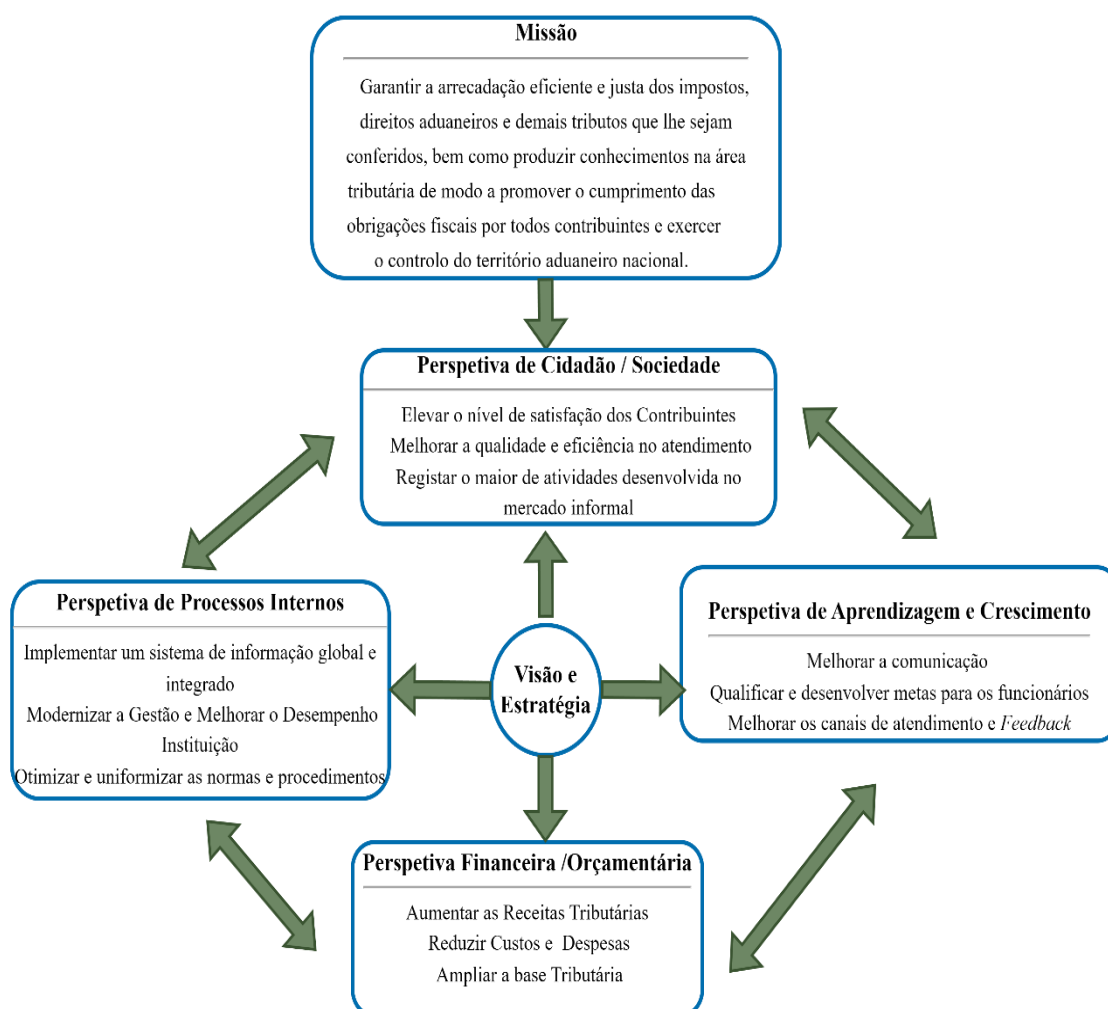
A sugestão de BSC elaborado para AGT (figura 13) considera as opiniões e sugestões internas e externas a instituição. As opiniões foram recolhidas através da realização de entrevistas e inquéritos, correspondendo deste modo ao que é pretendido e desejável para a instituição.

Tal como se observa na figura infra, a estratégia que se pretende definir para AGT, deve ser o foco principal na construção do BSC pois, com uma estratégia bem definida a instituição estará em condições para definir os objetivos para cada perspetiva. Importa

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

referir que se tratando de uma instituição pública encontrar-se-á no topo do BSC da AGT a missão, seguida da perspectiva de cidadãos. E no centro do modelo teremos a visão e a estratégia.

Figura 13: Proposta de *Balanced Scorecard* para Administração Geral Tributária



Fonte: Autor (2023).

A partir da elaboração do BSC e da definição dos objetivos que o antecedem, torna-se necessário elaborar um plano de ação e de acompanhamento e controle com o intuito de garantir o alcance dos objetivos perspetivados. Deste modo, ao contrário do que acontece

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

em algumas organizações do setor privado, passe-se a acompanhar não só a estratégia final, como também o cumprimento dos objetivos de longo, médio e curto prazo dispostos nos mapas anteriormente construídos. Este plano, permitirá também acompanhar a evolução dos fatores externos que afetam o funcionamento da instituição, como por exemplo a evolução socioeconómica do país, o crescimento do mercado interno e o nível de investimento tanto no setor privado quanto no setor público. Assim, com o plano de ação construído e executado devidamente, existirá uma maior probabilidade de o modelo do BSC funcionar como o esperado, garantindo deste modo o sucesso da estratégia geral da instituição. A figura 14 a seguir, apresenta o plano de ação proposto para AGT.

Vale realçar que, a elaboração do plano de ação é de responsabilidade da organização em geral, incluindo os gestores e os níveis hierárquicos inferiores. Neste processo, as opiniões e sugestões vindas do nível operacional são de extrema importância, uma vez que estes no seu quotidiano observam diretamente o comportamento dos contribuintes através do contacto direto com os mesmos.

No entanto, o aval final sobre a decisão de implementação ou não deste plano fica a cargo dos níveis hierarquicamente superior. Estes por terem maiores e melhores conhecimentos sobre a evolução da economia e do mercado interno, estão capacitados para decidir o que é ou não viável para a melhoria do desempenho da AGT. Já a implementação propriamente dita fica a cargo do nível tático da instituição (departamento de planeamento e estratégia).

Observa-se que no plano de ação colocou-se cada objetivo associado a um ou mais indicadores e metas a se atingir. Estes estão em números reduzidos pois, não podem estar em números excessivos. Kaplan e Norton (2000) evidenciam que organizações fracassam na implementação do BSC por adotarem poucos ou excessivos indicadores, não conseguindo equilibrar os resultados a serem atingidos com os vetores de desempenho.

Apos esta associação elaboram-se as iniciativas. Estas estão interligadas aos indicadores. Isto é, para cada indicador, um plano de ação foi estabelecido. Logo, com a concretização mais operacional na relação de causa e efeito, concretiza-se a estratégia.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

6.3 Proposta de plano de Ação Baseado nas Perspetivas do BSC

Figura 14: Plano de Ação para Administração Geral Tributária

	Fatores Críticos	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Metas de Realização	Iniciativas
Perspetiva de Cidadão / Sociedade	Angariação Retenção de Contribuintes	Registar o maior número de atividades económicas desenvolvidas no mercado informal	Campanhas de Registo e Formalização das Atividades Informais	Taxa de Angariação e Retenção	95%	Ações de Comunicação sobre a Importancia da Tributação
	Satisfação	Elevar o Nível de Satisfação dos Contribuintes	Pesquisas de Satisfação	Índice de Satisfação dos Continuantes	97%	Realizar Pesquisas periódicas
	Qualidade e Eficiência	Melhorar o Atendimento	Redução do Tempo Médio de Espera de Atendimento	Nº de Contribuintes Atendidos Diariamente	100 Contribuintes por repartição	Reduzir o Tempo Médio de Atendimento em 8min por Utente
Perspetiva de Processos Internos	Sistema e Tecnologia	Implementar um Sistema de Informação Global e Integrado	Implementação de Softwares Customizados	Nº de Vezes que o Sistema foi Atualizado e Modificado	Sistematização da informação a 80%	Intervenção Técnica e de Sistema (avaliar os canais de informações)
	Ferramentas de Gestão	Modernizar a Gestão e Melhorar o Desempenho da Instituição	Implantação de uma nova ferramenta de Gestão: o BSC	Taxa de Ações Realizadas	98%	Avaliação e Controle do Sistema de Gestão
	Normas e Procedimentos	Otimizar e Uniformizar as Normas e Procedimentos	Revisão da legislação Afeta a Instituição	Taxa de Revisão dos Procedimentos	30%	Revisar e Alterar as Normas e Procedimentos
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Comunicação Interna	Melhorar a Comunicação dos Diferentes Departamentos	Realização de Reuniões Gerais Mensais ou Bimensais	Nº de Reuniões Realizadas	98%	Aumentar as Interações Departamentais
	Capital Humano	Qualificar e Estabelecer Metas para os Funcionários	Planos Mensais de Formações de Curta Duração	Taxas de Ações Formativas	90% de Qualificação	Realizar <i>Workshops</i> , Conferências e Cursos Online
	Canais de Atendimento	Melhorar os Canais de Atendimento e <i>Feedback</i>	Atualizações Trimestrais do Sistema e dos Canais de Atendimento a distância	Taxa de Atualizações do Sistema Nº de <i>Feedback</i> Positivos	70%	Investir na Automação e Comunicação Empática
Perspetiva Financeira / Orçamentária	Resutados Financeiros e Economicos	Aumentar as Receitas Tributárias	Aumentar as Receitas Tributárias não Petrolíferas	Taxa de Arrecadação de Impostos	Aumento de 60% Sobre a Receita do Período Anterior	Tributar as Atividades Informais
	Crescimento dos Setores	Ampliar a Base Tributária	Facilidades de Pagamento e Procedimentos de Cobranças	Taxa de Crescimento dos Setores	Ampliação a 80%	Analisar o Crescimento da Economia
	Gestão Eficiente dos Recursos	Redução dos Gastos e Despesas	Analizar Periodicamente os Gastos e Despesas	Taxa de Despesas e Receitas Gastos Médio Anual	Redução a 30%	Cortar Gastos e Despesas

Fonte: Autor (2023).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

6.4 Plano de Monitoramento e Controle da Estratégia

Definidos os objetivos estratégicos, seus indicadores e metas, bem como as iniciativas estratégicas ou planos de ação, tem-se então, o painel de controle que orientará a organização na busca pelos resultados almejados e na alocação eficiente de recursos financeiros.

Assim, a tabela 12 infra apresenta o painel de controle de acompanhamento da estratégia, esta permite identificar desvios e tomar ações corretivas, garantindo que a instituição esteja no caminho certo para alcançar seus principais objetivos. Ela também permite prever os possíveis e eventuais desvios e preveni-los (ação preventiva).

É importante reforçar que o painel de controlo elaborado fornece dados e informações estruturadas que apoiam a tomada de decisões. Elas permitem uma análise precisa e embasada, reduzindo a margem de falha e aumento da probabilidade de sucesso no que for decidido para a AGT.

Para que o funcionamento correto do plano de monitoramento e controle, é necessário que este esteja a cargo de pelo menos três equipas: equipa de liderança sénior, equipa de estratégia e equipa operacional. A equipa de liderança sénior será responsável por providenciar uma única fonte de verdade sobre a estratégia, o seu alinhamento com Agenda global da instituição, a percentagem de reuniões realizadas e finalmente o alto nível de controle através de relatórios de desempenho.

A equipa de estratégia será responsável por mapear a percentagem de objetivos realizados, os riscos, os cenários, a percentagem de recursos alocados; formular iniciativas com orçamentos, linhas do tempo, status; Definir KPI com pesos e metas e acompanhar a sua evolução mensal; alinhar os *Scorecards* operacionais com a estratégia geral e o sistema de gestão da qualidade. Por outro lado, a equipa operacional será responsável por entender o contexto da estratégia. Relatar o desempenho utilizando KPIs e o painel de controle, analisar o número de atividades pendentes e o seu prazo para a verificação de resultados e finalmente comentar sobre as mudanças dos KPIs.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Tabela 12: Proposta de Painel de Controle

Painel de controle							
Riscos	Gestão de Risco	% de Objetivos Realizados	% de Alocação dos Recursos	Nº Tarefas /atividades Pendentes	% Reuniões Realizadas	Evolução mensal dos indicadores	Prazo de verificação de resultados
Complexidade dos Objetivos	Definição de objetivos alternativos						
Desalinhamento entre Medição de desempenho e Criação de valor	Disparidade entre a performance reportada e a real						
Criação de uma única fonte de verdade sobre a Estratégia	Base de dados unificada						
Decomposição da Estratégia baseada no valor	Ordem de prioridade de execução						

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Execução da Estratégia	Períodos de execução						
Linha de tempo entre a elaboração e execução do planeamento estratégico	Tempo determinado para elaborar, implementar e executar o PE						
Roteiro de Implementação	Tutorial em vídeos ou Slides de apresentação						
Desafios de um ambiente complexo	Condições de trabalho e união						
Equipes de trabalho	Atividades em grupo						
Prontidão para desafios futuros	Prevenção ou mitigação de risco						

Fonte: Autor (2023).

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

CONCLUSÃO

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente Relatório de Projeto teve como objeto de estudo uma instituição angolana de caráter público, que opera predominantemente na área tributária e fiscal do país. Trata-se da Administração Geral Tributária de Angola. Foi efetuado um estudo de caso de natureza aplicada, onde analisou-se e descreveu-se um conjunto de elementos no âmbito da gestão estratégica. Esta análise mostrou que a dificuldade em estabelecer padrões de eficácia e eficiência na AGT retrata um dos maiores desafios para os gestores, pois nem sempre é possível estipular com facilidade que indicadores conduzem a resultados esperados de longo prazo, por isso é basilar estratificar os resultados de longo prazo em ações de curto prazo.

Para tal, remeteu-se para a necessidade de elaboração e implementação de uma ferramenta de gestão completa, que considere aspetos importantes e que seja capaz de auxiliar os gestores públicos nas suas tarefas diárias. Neste caso, o BSC apresentou-se como a ferramenta de gestão válida para ultrapassar este desafio, uma vez, fornece informações relevantes para organização das atividades e avaliação dos resultados na gestão pública.

O objetivo Geral deste trabalho final de mestrado consistiu na elaboração de um *Balanced Scorecard* como instrumento de planeamento estratégico adaptado as condições e a realidade da Administração Geral Tributária de Angola. Caso este venha a ser implementado, espera-se que este proporcione uma efetiva gestão de *performance* organizacional, com uma utilização eficiente e eficaz dos recursos, de forma equilibrada e alinhada estrategicamente.

Para que o objetivo deste projeto fosse cumprido, realizou-se uma extensa pesquisa bibliográfica, no intuito de proporcionar uma base sólida de fundamentações teóricas para o desenvolvimento do projeto proposto. Neste sentido, foi demonstrado o processo de evolução do BSC para sistema de gestão estratégica, bem como a sua aplicabilidade na Administração pública, buscando identificar as adaptações necessárias ao modelo original, desenvolvido inicialmente por Kaplan e Norton, em decorrência das especificidades deste setor.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

Uma vez estruturada a base teórica que sustentou o projeto, utilizou-se a pesquisa de documentos e a observação participante para coletar informações da instituição selecionada, que propiciou dados e elementos que ajudaram a compor o BSC.

Findo o presente projeto importa registrar nomeadamente, a percepção da oportunidade de aprendizagem teórico-prática que o mesmo consubstanciou. Com efeito, requerendo análise do *Balanced Scorecard* como instrumento de planeamento estratégico para administração pública. Espera-se que este projeto, por meio dos elementos nele contido, possa contribuir para superar as questões e os problemas enfrentados pela AGT.

Por fim, sugere-se novos trabalhos que permitam expandir a aplicação do *Balanced Scorecard* na gestão pública.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Como direcionamento para futuras pesquisas relativas ao presente tema, sugere-se o seguinte:

- Principais dificuldades ao implementar o *Balanced Scorecard* nas instituições públicas;
- Impacto do *Balanced Scorecard* sobre os processos de Gestão Estratégicas
- Gestão e Avaliação de desempenho das instituições públicas;
- Como definir os fatores críticos de sucesso para implementação do *Balanced Scorecard* nas instituições públicas;
- Aplicação do *Balanced Scorecard* nas instituições sem fins lucrativos.

LIMITAÇÕES DO PROJETO

O presente trabalho esteve sujeita a inúmeras limitações, motivadas por se tratar principalmente de um estudo de caso de uma instituição pública angolana. Dentre elas:

- A disponibilidade dos inquiridos para responderem o questionário até ao fim;
- O nível de coerência nas respostas dadas pelos inquiridos, o que em alguns casos, tornou a amostra enviesada;
- Literatura sobre o sistema fiscal de Angola;
- Dificuldades de acesso a documentação referente a instituição;
- Dificuldades de realizar as reuniões devido a ocupação dos entrevistados;
- Literatura sobre a implementação do BSC numa instituição em Angola.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. I. C. (2014). *Balanced Scorecard como Ferramenta de Planeamento estratégico na Administração Pública: O caso da Seinfra do Município de Cedro-Ce*. Ceará: Centro de Ensino Superior do Ceará.
- Andrade, I. R. S. & Frazão, M. F. A. (2011). *Estratégia em Ação: Planeamento Estratégico e o Balanced Scorecard em OSID*. Salvador: Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, UNEB.
- Carneiro, M. (2023). *Organograma: O que é, como Elaborar, Tipos e Modelos*. Blog: Gupy. <https://www.gupy.io/blog/organograma>
- Carvalho, J. M. S. (2022). *Modeling (social) intra/entrepreneurship process*. Porto: Emerging Science Journal.
- Carvalho, J. M. S. (2023). *Planeamento estratégico: Guia para o sucesso*. 2ª ed. Porto: Vida Económica.
- Correa, M. G., Prochnik, V. & Ferreira, A. C. S. (2010). *Uma avaliação das críticas ao Balanced Scorecard a partir da percepção dos membros de um hospital brasileiro*. Belo Horizonte: XVII Congresso Brasileiro de Custos.
- Del Marmol, T. (2023). *Análise PESTLE*. Editorial 50minutes.com.
- Feitoza, I. B. A. & Ferreira, L. R. (2020). *Planeamento Estratégico: O uso da Ferramenta Balanced Scorecard Como Uma Nova Visão de Gestão na Companhia Pernambucana de Saneamento*. Rio de Janeiro: Polêmica - Revista Eletrônica da Uerj.
- Ferraraz, A. M., Figueiredo, A. L. T., Santos, A. R. M., Rodrigues, E., Silva, G. V., Doval, D. M. & Pancine, L. F. (2023). *Brainstorming Empresarial: Litemark Digital*. Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos
- Ferreira, B. N. & Sogabe, V. P. (2021). *Análise da aplicação da ferramenta BSC na gestão pública em municípios de Mato Grosso sob a perspectiva dos gestores do planeamento*. Mato Grosso: Revista de Estudo & Pesquisas em Administração.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Forte, M. J. C. G. (2012). *O Balanced Scorecard como instrumento de monitorização do desempenho organizacional: O Caso Fapricela, S.A.* Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Gaspar, F. M. (2009). *O Balanced Scorecard como instrumento de gestão estratégica adaptado a um Serviço de Saúde.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Gead, F., Cruz, L. & Silva, T. (2012). *Value Balanced Scorecard - Ferramenta Para Atingir a Excelência.* Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, A. P. S., Carvalho, J. B. C., Ribeiro, N. A. B. & Nogueira, S. P. S. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública.* Publisher Team.
- Ghelman, S. & Costa, S. R. R. (2006). *Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência.* Bauru-SP: XIII Simpósio de Engenharia da Produção.
- Ivo, A. A. O. & Barbosa, F. O. (2020). *Balanced Scorecard: Uma Adaptação na Administração Pública.* Aracaju: Ideias & Inovação.
- Júnior, E. B. L., De Oliveira, G. S., Dos Santos, A. C. O. & Schnekenberg, G. F. (2021). *Análise Documental como Percurso metodológico na pesquisa qualitativa.* Monte Carmelo: Cadernos da Fucamp Editora.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.* in Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action,* Boston: Harvard Business School press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard.* 13ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations.* In Balanced Scorecard Report.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Harvard Business School Press.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). *The Office of Strategy Management*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008a). *Strategic Planning | Mastering the Management System*. Boston: Harvard Business School Press. From the Magazine.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008b). *The Execution Premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Luanda, Decreto Presidencial n.º 324/14, de 15 de dezembro de 2014. Dispõe sobre o Estatuto Orgânico da Administração Geral Tributária. Diário Oficial da República de Angola. Serie I.
- Marques, P. M. (2022). *A importância das relações causa-efeito no Balanced Scorecard*. https://causa-efeito-balanced/article_more-articles_related-pt.
- Martins, J. (2021). *Ainda não Conhece o Planeamento Estratégico*. Asana Editora. <https://asana.com/pt/resources/strategic-planning>.
- Martins, M. A. (2006). *Avaliação de desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio*. Porto Alegre: ConTexto.
- Mathias, L. (2022). *Cinco Etapas no Planeamento Estratégico e como implementar em sua Empresa*. MINDMINERS|Blog. <https://mindminers.com/blog/etapas-do-planeamento-estrategico/>
- Mendes, D. D. S. F. S. (2022). *Instrumentos de gestão estratégica e avaliação das organizações públicas: Proposta de articulação entre o Balanced Scorecard e o QUAR*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências sociais e Políticas.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-By-Step: for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nogueira, S. D. M. (2011). *A aplicação do Balanced Scorecard a um Núcleo do I.S.S., I.P.* Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Nunes, E. L., Silva, A. R. A., Cardoso, L. S., Aguiar, K. N. M., Assunção, S. S., Medeiros, E. R. B. & Santos, E. A. C. (2020). *Balanced Scorecard na administração pública*. 5ª ed. Revista Científica: Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.
- Oliveira, A. & Rua, O. L. (2021). *Balanced Scorecard: Teoria e Prática*. Porto: Vida Económica.
- Oliveira, C., Rodrigues, M., Silva, R., Meirinhos, G. & Franco, M. (2022). *BSC'S Perspectives Ranking towards Organizational Performance: An Empirical Study Performed with Portuguese Exporters*. Academic Editor.
- Oliveira, M. (2021). *O Balanced Scorecard no planeamento estratégico da administração pública*. 6ª ed. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.
- Oliveira, T. (2008). *O Balanced Scorecard e a Estratégia*.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C. & Silva, M. A. (2003). Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. [Untitled-84 \(scielo.br\)](#)
- Pereira, M. F. (2010). *Planejamento Estratégico: Teorias, modelos e processos*. São Paulo: Atlas Editora.
- Pereira, D. F. F. (2020). *O Balanced Scorecard como ferramenta de Gestão Estratégica na Indústria do Calçado: Proposta de Implementação no Grupo Carité Calçados LDA*. Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA).
- Pinto, F. J. S. (n/a). *A Avaliação da Performance e o Balanced Scorecard no contexto da reforma da Administração Pública*. Faro: Centro Distrital de Segurança Social de Faro.
- Pinto, F. J. S. (2005). *Balanced Scorecard: adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos*. Algarve: Seminário Internacional “Gestão e Estratégia no Século XXI”. Universidade Algarve.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. 1ª ed. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Porter, M. E. (2001). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus. Revista de C. Humanas.
- Presidência da República. (2014). “Decreto Presidencial n.º 324/14 de 15”. Diário da República 1ª Série n.º 220. <https://docs/presidente-da-republica/2014/decreto-presidencial>.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. & Laurindo, F. J. B. (2005). *Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard*. São Paulo: Escola Politécnica da USP.
- Roncâncio, G. (n/a) *Sete Benefícios do Balanced Scorecard na Sua Organização*. <https://gestion.pensemosem.com/7-beneficios-de-medicion-del-balanced-scorecard-para-su-organizacion>.
- Rohr, R. (2020). *Balanced Scorecard (BSC): O que é e o mapa estratégico*. <https://mereio.com/blog/balanced-scorecard/>.
- Santos, L. F. G. (2014). *Balanced Scorecard: Contributos para a Implementação na Administração Local*. Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências.
- Saraiva, H. I. B. (2011a). *The Balanced Scorecard: The Evolution of the Concept and Its Effects on Change in Organizational Management*. Estonian Business School Review.
- Saraiva, H. I. B. (2011b). *A Evolução do Balanced Scorecard-Efeito da sua Aplicação Prática*. Lisboa: Revista Portuguesa de Contabilidade.
- Saraiva, H. I. B. & Alves, MC. F. G. (2013). *Balanced Scorecard em Portugal: sua difusão, evolução e consequências da sua utilização*. Revista do Instituto Internacional de Custos.
- Saraiva, H. I. B. & Alves, MC. F. G. (2015). *The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in portuguese large companies*. Tékhne.
- Saraiva, H. I. B. & Alves, MC. F. G. (2017). *A evolução do Balanced Scorecard - Uma comparação com outros sistemas*. Holos.

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

- Senna, D. F. C. R. & Malta, M. C. (2022). *Balanced scorecard como ferramenta para a gestão estratégica de uma empresa varejista no ramo de vestuário e moda*. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas Departamento de Engenharia de Produção – ICEA
- Serra, J. M. F. (2012). *Balanced Scorecard Estudo de caso de uma empresa de serviços de gestão*. Porto: Instituto Politécnico do Porto.
- Softsytemit. (2022). *A Importância do Planeamento Estratégico na Gestão Pública*. <https://planejamento-estrategico-na-gestao-publica/>
- Speth, C. (2023). *SWOT Analiz*. Editorial 50Minutes.com.
- Talerico, A. (2023). *Indicadores Equilibrados*. Corporate Finance Institute. <https://corporatefinanceinstitute.com/balanced-scorecard/>
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. 2ª ed. Lisboa: Escolar Editora.
- Walter, G. & Machado, M. (2007). *An Evolution Analysis of Balanced Scorecard as a Performance Control Tool and its Relation With Financial Indicators*. Revista de Administração Mackenzie.
- YellowScire. (n/a) *Balanced Scorecard no setor público*. http://www.rcc.gov.pt/SiteCollectionDocuments/Balanced-Scorecard_YellowScire.p
- Zanatta, J. M. (2017). *Estratégia e o Balanced Scorecard: uma abordagem teórica*. Revista: Contribuciones a la Economía.
- Zawawi, N. H. M. & Hoque, Z. (2020). *The Implementation and Adaptation of the Balanced Scorecard in a Government Agency*. Australian Accounting Review.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

APÊNDICES

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

APÊNDICE 1. Responsabilidade dos Órgãos da AGT

Direção-Geral: responsável por coordenar as atividades, implementar as políticas e estratégias definidas pelo Conselho de Administração e supervisionar as demais áreas da instituição.

Direções de Serviços: responsáveis por prestar serviços aos contribuintes e cumprir com as obrigações fiscais, tais como o registo de empresas, a emissão de notas fiscais e a declaração de impostos. As direções de serviços também são responsáveis pela fiscalização e auditoria dos contribuintes.

Direções de Coordenação e Controlo: responsáveis pela promoção da cultura tributária, pelo combate à evasão fiscal e por monitorar e controlar as atividades, garantindo a eficácia e a eficiência do sistema tributário.

Direções de Apoio: responsáveis por prestar suporte administrativo e técnico às demais áreas, tais como a área de tecnologia da informação, recursos humanos e finanças.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

APÊNDICE 2. Atividades Desempenhadas pela AGT

Cobrança de impostos: A AGT é responsável por cobrar os impostos devidos pelos contribuintes, seja por meio de declarações fiscais regulares, pagamentos mensais, trimestrais ou anuais, ou outros métodos de cobrança estabelecidos pela legislação tributária.

Fiscalização e controle: A AGT realiza auditorias e fiscalizações para garantir o cumprimento das obrigações fiscais pelos contribuintes. Isso pode envolver a verificação da veracidade das informações fornecidas nas declarações fiscais, a deteção de evasão fiscal e a aplicação de penalidades ou sanções em caso de irregularidades.

Orientação e assistência aos contribuintes: A AGT fornece orientação e assistência aos contribuintes para esclarecer dúvidas sobre a legislação tributária, preenchimento correto das declarações fiscais e outras questões relacionadas aos impostos.

Administração de benefícios fiscais: Em alguns casos, a AGT também é responsável pela administração e concessão de benefícios fiscais, como isenções, incentivos fiscais e regimes especiais para determinados setores, atividades ou regiões.

Gestão e modernização do sistema tributário: A AGT tem a responsabilidade de gerenciar e modernizar o sistema tributário angolano, buscando simplificar os processos fiscais, implementar tecnologias eficientes, melhorar a arrecadação e reduzir a evasão fiscal e criar um ambiente favorável aos negócios.

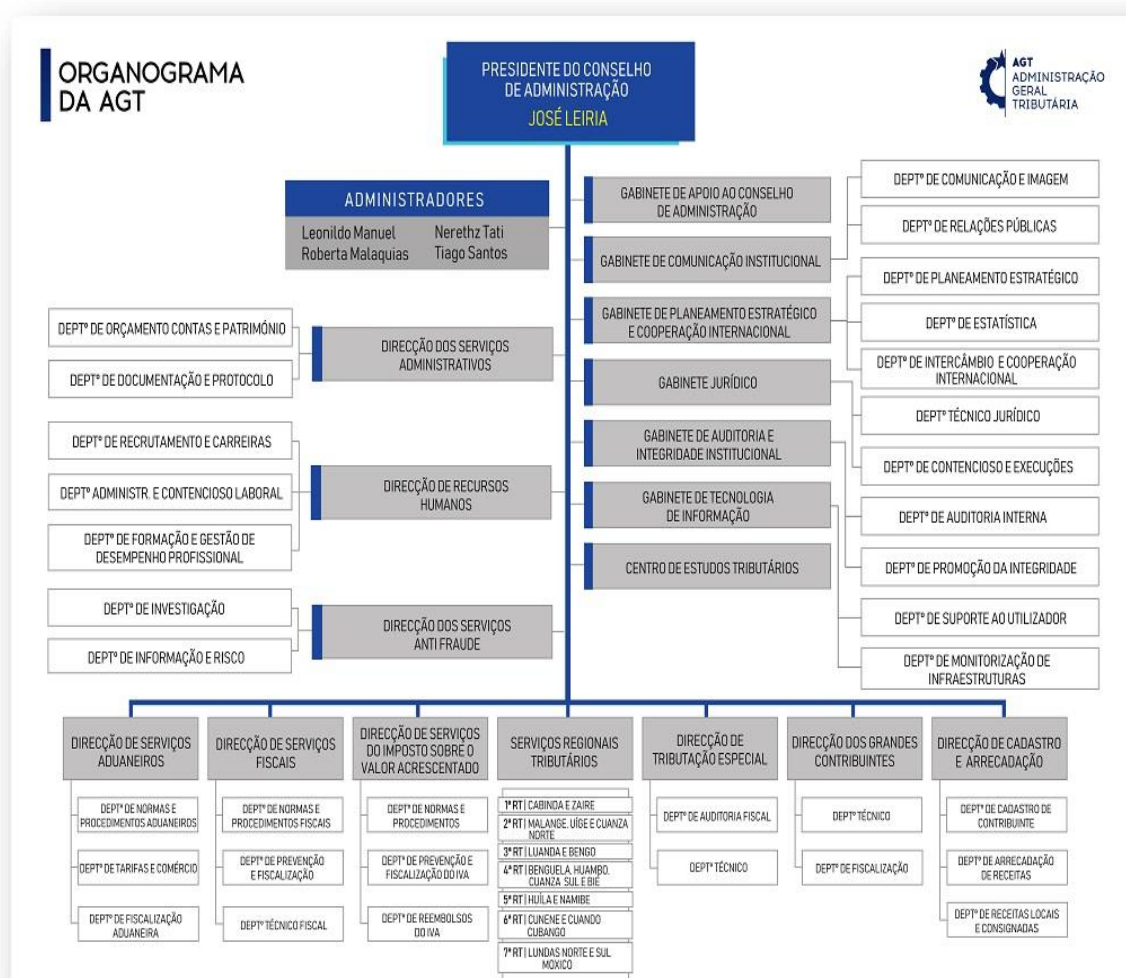
*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

ANEXOS

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

ANEXO 1 - Estrutura Orgânica da Administração Geral Tributária

Figura 15: Organograma da Administração Geral Tributária



Fonte: Administração Geral Tributária de Angola (2020).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

ANEXO 2 - Os Pilares da Administração Geral Tributária

Figura 16: Missão, Visão e Valores da Administração Geral Tributária

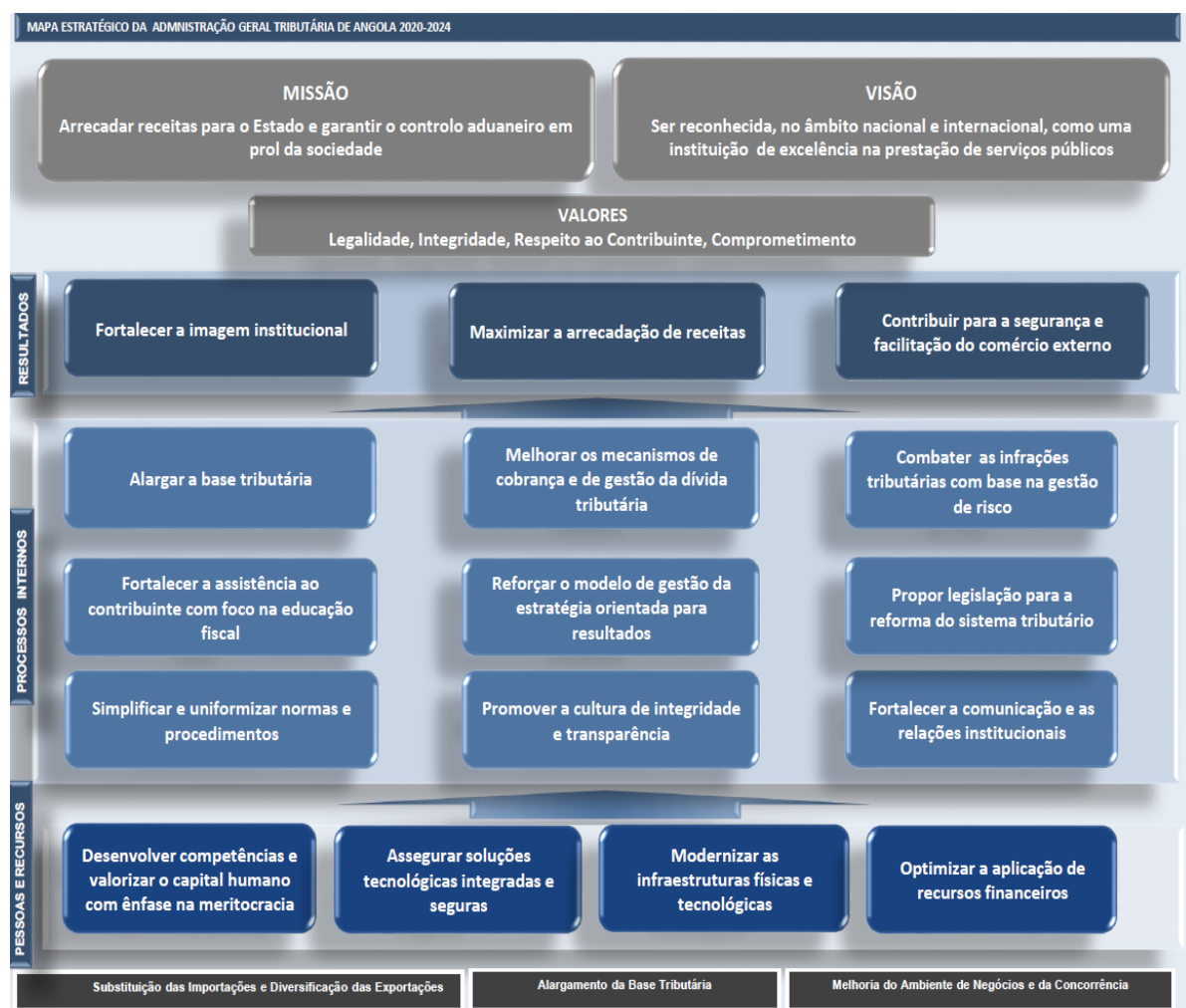


Fonte: Portal da AGT (2022).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

ANEXO 3 - Instrumento de Reporting da AGT

Figura 17: Mapa Estratégico da Administração Geral Tributária



Fonte: Portal da AGT (2020).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

ANEXO 4 – Preparação para o Trabalho de Campo

Tabela 13: Etapas da Pesquisa

Etapas	Finalidade	Recurso
Diagnóstico Preliminar	Apresentação, conhecimento e identificação dos principais pontos estratégicos da instituição.	Entrevista presencial Análise documental
Reunião	Explicar as propostas do projeto de pesquisa para a instituição e obter dados sobre a mesma e os seus processos internos.	Entrevista presencial e a distância com recurso ao zoom
Matriz SWOT e Análise PEST	Analisar o ambiente Externo e interno a Instituição.	Documentos impressos.
Questionários	Identificar o nível de satisfação dos contribuintes e o nível de conhecimento e satisfação dos funcionários.	Formulários

Fonte: Autor (2023).

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Tabela 14: Tópicos abordados nas entrevistas com a Direção do departamento de planeamento estratégico

Tópicos Gerais	Tópicos Específicos
Contexto Históricos da Instituição	Criação/Fundação; Estrutura Orgânica; Funcionamento
Diretrizes Estratégicas	Missão; Visão; Valores; Objetivos.
Processos de Gestão	Gestão financeira; Gestão de processos; Gestão de pessoas / contribuintes; Gestão de serviços

Fonte: Autor (2023).

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

ANEXO 5 – Guião das Entrevistas

Introdução

Explicação sobre natureza e finalidade da pesquisa, pedido de consentimento para a respetiva gravação das entrevistas presenciais em formato de áudio e agradecimento pela disponibilidade demonstrada.

Entrevistas realizadas em três fases e em dois formatos (presencial e online via zoom). Feitas ao dirigente da área de planeamento e gestão estratégica da AGT.

Parte I - Elementos de Caracterização do Entrevistado

1. Há quanto tempo desempenha funções na Administração Pública?
2. Há quanto tempo está no cargo e envolvido em atividades de planeamento estratégico da AGT?
3. Quantos elementos compõe este departamento?
4. Qual a sua maior dificuldade no que respeita ao desenvolvimento das suas funções?
5. Qual o seu ponto de vista em relação a posição da instituição?

Parte II - Estratégia

1. Qual a metodologia seguida para a definição dos pilares da instituição (missão, visão, valores) e com que frequência é alterado?
2. Como são escolhidos e definidos os indicadores e os objetivos (estratégicos e operacionais) prosseguidos pela instituição?
3. Quais unidades orgânicas participam na definição dos objetivos e indicadores?
4. A definição e/ou revisão dos objetivos estratégicos ocorre por via do plano estratégico?
5. Como é elaborado o plano estratégico? Está a cargo da AGT ou da instituição de tutela?
6. Como é escolhido a duração do plano estratégico e com que frequência são alterados os objetivos, as metas, indicadores e o plano de atividades?
7. Quais as maiores dificuldades na concretização da Estratégia traçada?

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

8. Existe algum plano de ação implementado?
9. É feito a medição desempenho da AGT? Se sim, quais fatores são considerados?
10. Como avalia a posição da AGT a nível de resultados?
11. Existe algum plano de controle e acompanhamento da Estratégia?

Parte III – Análise do sistema de Gestão

1. Qual é o sistema de Gestão utilizado pela instituição?
2. Quando foi adotado e como surgiu a ideia de a implementar?
3. Quais as maiores dificuldades surgiram?
4. Como é elaborado o mapa estratégico.
5. Para além do plano estratégico, há algum outro documento que serve de auxílio?
6. Como decorre a comunicação na instituição (a nível da comunicação da estratégia e resultados)?
7. São efetuadas reuniões ou apenas divulgações de informações?

Parte IV – Possível implementação e desenvolvimento do BSC

1. Conhece ou já ouviu falar sobre o *Balanced Scorecard*?
2. Alguma vez levantou-se a hipótese de implementar o *Balanced Scorecard* na AGT?
3. Caso se pretenda implementar, quem estará envolvido no processo de criação e implementação (consultores externos ou equipa interna)?
4. Como será feito a implementação?
5. O que espera caso este seja implementado?

Tem sugestões e ou propostas que ajudarão a melhorar o desempenho e os resultados financeiro e não financeiros da instituição?

Conclusão

Agradecimento ao entrevistado pelo tempo e oportunidade para acrescentar algum assunto que considere pertinente no âmbito do tema de entrevista e da pesquisa.

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*

ANEXO 6 - Questionário aos Contribuintes

Este questionário tem como objetivo o estudo da relação entre a Administração Geral Tributária e os contribuintes. Busca compreender o impacto desta interação no cumprimento das suas obrigações, pelo que deverá ser respondido por contribuintes singulares e coletivos residentes em Angola. Integra-se num projeto de mestrado em Contabilidade e Gestão Pública que está a ser desenvolvido no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

Pedimos-lhe que leia com a máxima atenção às instruções de resposta que aparecem ao longo de todo o questionário.

No caso de se enganar no preenchimento de alguma questão, pedimos-lhe que risque, assinalando a sua resposta com uma bola à volta da opção que lhe parece mais adequada. Lembramos que todas as respostas são importantes e não há certas e erradas.

O questionário é anónimo pelo que garantimos a confidencialidade dos dados. As respostas serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo, por conseguinte, a identificação individual.

Para o esclarecimento de qualquer questão ou dúvida, por favor contacte o investigador via e-mail através do endereço a2021111907@alumni.iscac.pt ou via telemóvel através do nº +244 947574245.

Agradecemos-lhe, desde já, a sua preciosa colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

Assinado: Ana Simão

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Questionário 1 - Prestação de Serviços

serão apresentadas algumas afirmações produzidas a respeito da qualidade do serviço prestado. As afirmações dizem respeito a satisfação com os serviços disponibilizados pela AGT. No caso são referentes aos serviços de cumprimento fiscal (pagamento de impostos), a obtenção de certidões. Indique para cada afirmação, o seu grau de concordância. CT = Concordo totalmente; C = Concordo; NC/ND = Não concordo/Não discordo; D = Discordo; DT = Discordo.

		CT	C	NC/ND	D	DT
1	Cumpro as minhas obrigações fiscais sem sair de casa					
2	Obtenho certidões através do Portal do contribuinte					
3	O tempo máximo de processamento do pedido é de 2 dias úteis					
4	Pago de forma natural os meus impostos sem muita burocracia					
5	Efetuo atualizações e registo de forma rápida					
6	As repartições fiscais estão a prestar um melhor serviço atualmente					
7	Atualmente, a AGT está a fazer um esforço para tentar ajudar os contribuintes a compreender a legislação fiscal					

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Questionário 2 - Atendimento

As questões que se seguem têm como objetivo avaliar a qualidade de atendimento presencial e a distância que o inquirido recebe da AGT. Indique, para cada afirmação, o seu grau e concordância com a qualidade de atendimento, assinalando com Bom, Mau, Regular, Ótimo.

		Bom	Mau	Regular	Ótimo
1	Como consideras a qualidade do atendimento?				
2	Qual o seu nível de satisfação da relação entre Contribuinte e AGT?				
3	Como avalias o tempo médio de espera para o atendimento presencial e a Distância?				
4	Qual o seu grau de satisfação da sua relação com a AGT no que respeita às suas questões fiscais?				
5	Como avalias a tua relação com os funcionários da instituição?				
6	O pessoal da AGT mantém-me informado sobre qualquer mudança que ocorra no sistema fiscal?				
7	Na minha opinião, a AGT é profissional no modo como me trata enquanto contribuinte?				

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Questionário 3 - Contacto

As questões que se seguem têm como objetivo avaliar o contato que o inquirido teve com os funcionários da AGT. Indique, para cada afirmação, o seu grau e concordância, assinalando com Sim e Não.

		Sim	Não
1	Entrou em contato com a AGT nos últimos Cinco anos?		
2	Recebeu alguma comunicação verbal ou escrita como resultado do seu contato com a AGT?		
3	Facultou orientações suficientes para responder à minha pergunta de modo razoável?		
4	O motivo do meu contacto ficou resolvido?		
5	Teve algum acompanhamento após prestação o serviço?		

	Como entrou em contato com a AGT? Foi por... <i>(Pode assinalar mais do que uma opção.)</i>	
1	E-mail	
2	Carta	
3	Telefone	
4	Visita ao site da AGT	
5	Visita a uma repartição da AGT	
6	Pedido de uma reunião de aconselhamento gratuito	

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

5	Outra: _____	
---	--------------	--

Questionário 4 - Confiança

Pense na AGT e naquilo que esta tem feito ao longo dos últimos anos. Responda assinalando ao quadrado do Sim ou Não a questão que se segue

	Sim	Não
Caso exista a possibilidade, optaria por outra instituição (pública ou privada) que preste os mesmos serviços prestados pela AGT?		

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

ANEXO 7 - Questionário aos Funcionários

Este questionário tem como objetivo o estudo e avaliação do nível de conhecimento e satisfação dos funcionários face a instituição que se inserem. As questões devem ser respondidas apenas pelos funcionários da instituição independentemente da posição em que este ocupa. Integra-se num projeto de mestrado em Contabilidade e Gestão Pública que está a ser desenvolvido no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

Pedimos-lhe que leia com a máxima atenção às instruções de resposta que aparecem ao longo de todo o questionário.

No caso de se enganar no preenchimento de alguma questão, pedimos-lhe que risque, assinalando a sua resposta com uma bola à volta da opção que lhe parece mais adequada. Lembramos que todas as respostas são importantes e não há certas e erradas.

O questionário é anónimo pelo que garantimos a confidencialidade dos dados. As respostas serão tratadas apenas de forma agregada, não permitindo, por conseguinte, a identificação individual. Importa também referir que este é de carácter individual, pelo que as respostas não podem ser partilhadas entre si.

Para o esclarecimento de qualquer questão ou dúvida, por favor contacte o investigador via e-mail através do endereço a2021111907@alumni.iscac.pt, ou via telemóvel através do nº +244 947574245.

Agradecemos-lhe desde já, a sua preciosa colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

Assinado: Ana Simão

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

Questionário 1 – Pilares da Instituição

As questões que se seguem têm como objetivo avaliar o nível de conhecimento dos funcionários face aos pilares da instituição. Indique para cada afirmação, o seu grau e concordância, assinalando com Sim ou Não.

	Tens conhecimento sobre algum pilar da AGT	Sim	Não
1	Missão		
2	Visão		
3	Valores		
4	Objetivos		
5	Estratégia		

Questionário 2 - Prestação de Serviços

As questões que se seguem buscam medir o conhecimento dos funcionários face aos seus direitos e deveres, face as metas delineadas pela instituição, e por fim, buscam entender se os funcionários receberam algum tipo de formação ou treinamento para o desenvolvimento das suas tarefas diárias. Indique para cada afirmação, o seu grau de concordância, respondendo com Sim ou Não

	Tens conhecimento sobre os seus...	Sim	Não
1	Direitos		
2	Deveres		

Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da Administração Geral Tributária de Angola

	Sim	Não
Recebeste ou recibes formação / treinamento para o desenvolvimento das suas tarefas diárias?		

	Sim	Não
Conheces as metas prosseguidas pela AGT?		

	Sim	Não
Tens formação de Atendimento ao Público?		

	Sim	Não
Como funcionário, passas por algum tipo de avaliação do teu desempenho profissional?		

*Balanced Scorecard como instrumento de planeamento Estratégico: O Caso da
Administração Geral Tributária de Angola*
