



Liliana Gomes da Silva

**Proposta de Implementação de *Balanced Scorecard* numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e Impostos, Guiné-Bissau**

Coimbra, abril de 2024



Liliana Gomes da Silva

Implementação de *Balanced Scorecard* Instituição Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e Impostos, Guiné-Bissau

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 Dr. Miguel Lira.

Coimbra, abril de 2024

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser 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.

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

PENSAMENTO

**“No meio dos caos,
respire fundo.”**

Cynthia Kersey

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

DEDICATÓRIA

Aos meus familiares e amigos!

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

AGRADECIMENTOS

De um coração tão caloroso, só coisas boas poderiam vir, deixo aqui a minha gratidão:

Agradeço a Deus pelo dom da vida e por ser a base de todas as minhas conquistas, sem Ele nada teria sido possível!

Agradeço aos meus pais, Alfredo José da Silva e Júlia Gomes da Silva por acreditarem em mim e por tudo o que fizeram por mim, nunca terei palavras suficientes para lhes agradecer!

Agradeço aos meus irmãos, tios, primos, amigos e toda a família em geral pelo apoio moral e fraterno e pelas contribuições diretas e indiretas para que este projeto acontecesse! Gostaria de agradecer a todos pelos seus esforços nesta jornada. Foi muito gratificante estar convosco!

Agradeço ao meu professor Doutor Miguel Maria Carvalho Lira, de quem tive a honra de ser sua orientanda, muito obrigada pela paciência, disponibilidade, atenção, instrução e por ser um exemplo de profissionalismo que influenciará a minha próxima etapa.

Gostaria de agradecer a toda a equipa do Instituto Politécnico de Coimbra, em especial ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração pela oportunidade que me deram de melhorar os meus conhecimentos ao longo desta caminhada!

Gostaria de agradecer a toda a equipa da Direção-Geral das Contribuições e Impostos da Guiné-Bissau, em particular ao Diretor-Geral, Dr. Chanceler Pereira pela oportunidade que me deu de fazer a minha pesquisa, ao Diretor de Serviços do Gabinete da Reforma Tributária, Dr. Sadjo Seide pela sua significativa contribuição para este projeto, ao Chefe da Repartição de Planeamento e Estudos, Sr. Ossman Luandino Lopes Camará pelo seu apoio, sua paciência e sua disponibilidade para atender à minha preocupação e por ser um excelente profissional em dar as suas brilhantes ideias para enriquecer o meu trabalho. E a toda a equipa desta casa, muito obrigada pelos vossos contributos.

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

Agradeço a todos os colegas do meu mestrado, em especial às minhas parceiras, Marcelina e Genilda, pelo incentivo, companheirismo e por tudo o que fizeram para que este sonho se tornasse realidade. Muito obrigada a todos!

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

RESUMO

O objetivo de *Balanced Scorecard* é determinar a contribuição de uma parte da instituição para toda a organização, ou seja, fornecer uma base para avaliar o desempenho de cada gestor, motivando os gestores a gerir departamentos alinhados com os principais objetivos da instituição.

O presente trabalho inicia-se com a revisão bibliográfica para saber como implementar o *Balanced Scorecard* na administração pública e conhecer as suas vantagens e dificuldades de implementação, ou seja, explorar os trilhos de investigação gerados por outros trabalhos de investigação, indicado em artigos científicos, livros, dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

Este trabalho tem dois objetivos principais, o primeiro é demonstrar a importância do *Balanced Scorecard* para o desempenho da organização e segundo é apresentar a possibilidade de implementação do *Balanced Scorecard* numa instituição pública, caso Direção Geral de Contribuições e Impostos, Guiné-Bissau.

Para alcançar os principais objetivos, recorreu-se a uma investigação qualitativa, tendo por base entrevistas e questionários aos funcionários da Direção-Geral de Contribuições e Impostos da Guiné-Bissau e demais contribuintes (familiares, amigos e outros), por forma a se compreender a forma como os contribuintes veem essa instituição e quais as perspetivas para o futuro.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Administração pública; Desempenho organizacional; indicadores financeiros e não financeiros; Mapa estratégico.

*Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição**Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E**Impostos, Guiné-Bissau*

ABSTRACT

The objective of *the Balanced Scorecard* is to determine the contribution of a part of the institution to the entire organization, that is, to provide a basis for evaluating the performance of each manager, motivating managers to manage departments aligned with the main objectives of the institution.

The present work begins with the literature review to know how to implement the *Balanced Scorecard* in public administration and to know its advantages and difficulties of implementation, that is, to explore the research paths generated by other research works, indicated in scientific articles, books, master's dissertations and doctoral theses.

This work has two main objectives, the first is to demonstrate the importance of the *Balanced Scorecard* for the performance of the organization and the second is to present the possibility of implementing the *Balanced Scorecard* in a public institution, such as the *Balanced Scorecard*.

To achieve the main objectives, qualitative research was used, based on interviews and questionnaires with the employees of the Directorate-General of Contributions and Taxes of Guinea-Bissau and other taxpayers (family, friends and others), in order to understand how taxpayers see this institution and what are the prospects for the future.

Keywords: *Balanced Scorecard*; Public administration; Organizational performance; financial and non-financial indicators; Strategy map.

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1. SISTEMA DE GESTÃO E MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	3
1.1 Indicadores de Desempenho Organizacional	4
1.1.1 Indicadores do Desempenho Financeiro e Não Financeiro	6
1.1.1.1 Indicadores do Desempenho Financeiro	6
1.1.1.2 Indicadores do Desempenho Não Financeiro	9
1.1.1.3 Os Principais Erros Cometidos pelas Organizações ao Medir O Indicador Não Financeiro	10
1.2 Sistema Integrado de Medição de Desempenho.....	11
1.2.1 <i>Tableau de Bord</i>	12
1.2.1.1 Principais Funções Desempenhadas por Tableau De Bord	12
1.2.1.2 Passos para Implementação de Tableau de Bord.....	13
1.2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	13
1.2.3 Semelhança entre <i>Tableau de Bord</i> e <i>Balanced Scorecard</i>	14
1.2.4 Diferença entre <i>Tableau de Bord</i> e <i>Balanced Scorecard</i>	15
2 <i>BALANCED SCORECARD</i> COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	18
2.1 Planeamento Estratégico na Administração Pública	19
2.2 A Necessidade de uma Análise <i>SWOT</i> na Administração Pública.....	24
2.2.1 Passos para Elaborar uma Matriz <i>SWOT</i>	26
2.2.2 Variáveis do Ambiente Organizacional.....	28
2.3 <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública	30

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

2.3.1	Perspetivas do <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	32
2.3.2	Mapa Estratégico	36
2.3.2.1	Benefícios de Mapa Estratégico	37
2.3.2.2	Passos para Montar um Mapa Estratégico.....	37
2.3.3	Vantagens e Desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.3.3.1	Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.3.3.2	Desvantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.3.4	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	41
3	PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA A DIREÇÃO GERAL DE CONTRIBUIÇÃO E IMPOSTOS	43
3.1	Natureza, Atribuições, Competências e Estrutura Organizacional da DGCI	43
3.1.1	Natureza.....	43
3.1.2	Atribuições	43
3.1.3	Competências	44
3.1.4	Estrutura Organizacional	45
3.1.5	Organograma da DGCI.....	46
3.2	Missão, Visão e Valores da DGCI	48
3.3	Análise SWOT e PEST da DGCI.....	50
3.4	Proposta de <i>Balanced Scorecard</i> da DGCI.....	54
	CONCLUSÕES	58
	BIBLIOGRAFIA	59
	ANEXOS.....	64
	Anexo 1: Quadro Funcional da DGCI.....	64

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ELEMENTOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	28
FIGURA 2: LÓGICA PROPOSTA NO MODELO DE KAPLAN E NORTON	33
FIGURA 3: DESENHO DE UM MAPA ESTRATÉGICO NA BASE DOS TRÊS PASSOS ACIMA MENCIONADOS:.....	39
FIGURA 4 EIXOS ESTRATÉGICOS.....	48
FIGURA 5: MISSÃO, VISÃO, VALOR DA DGCI	49
FIGURA 6: MAPA ESTRATÉGICO DA DGCI	54

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: DIFERENÇA ENTRE TABLEAU DE BORD E BALANCED SCORECARD.....	16
QUADRO 2: MODELO PARA CONSTRUÇÃO DO PLANO DE AÇÃO	21
QUADRO 3: FATORES DA ANÁLISE AMBIENTAL PEST	29
QUADRO 4: ANÁLISE SWOT DA DGCI	50
QUADRO 5: ANÁLISE PEST DA DGCI	52

ÍNDICE DE TABELA

TABELA 1: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES E METAS DA DGCI.....	55
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS ACRÓNIMOS E SIGLAS

BSC- Balanced Scorecard

I&D- Investigação e Desenvolvimento

PEST- Político, Económico, Social e Tecnológico

PNB- Produto Nacional Bruto

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

Proposta de Implementação De Balanced Scorecard Numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral De Contribuições E

Impostos, Guiné-Bissau

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o sector público passou por um período de grandes transformações em diferentes áreas para adaptar a melhor forma de gerir os bens públicos. Especialistas na área da organização concluíram que o sucesso da organização depende da sua capacidade de implementar as melhores formas de gestão que possam enfrentar as mudanças do mundo contemporâneo (Farias, Silva, Dieng, & Teixeira, 2021).

Neste contexto de modernização, as instituições públicas e privadas precisam evitar planos de curto prazo, os gestores precisam medir o desempenho ao longo de um período, com a identificação de indicadores eficientes que lhes permitam medir o desempenho da organização. É neste contexto que o *Balanced Scorecard* (BSC) é considerado uma ferramenta essencial para a gestão estratégica. Esta ferramenta permite à organização traduzir os seus objetivos organizacionais (a sua missão e visão) em metas e proporciona uma gestão de materiais capaz de controlar processos de forma a induzir a estratégia definida pela organização. O BSC reflete a visão estratégica da organização, ajuda-a a estar consciente das expectativas dos seus *stakeholders*, a articular e comunicar objetivos estratégicos e a avaliar a sua implementação. Assim, permite que os colaboradores compreendam os seus contributos para o cumprimento da missão da organização e quais são os seus deveres para melhorar a qualidade dos seus serviços prestados, feedback contínuo e aprendizagem (Quesado & Marques, 2020).

O presente trabalho procura compreender a posição da instituição em estudo em relação às perspetivas do BSC com base nos seus pontos fortes e fracos que possam melhorar ou dificultar o seu desempenho organizacional. Para a recolha das informações, foram utilizados alguns métodos de investigação, tais como: pesquisa bibliográfica que permite a exploração de livros, artigos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, bem como pesquisa exploratória baseada em entrevistas e questionários feitos a funcionários da Direção-Geral de Contribuições e Impostos (DGCI) e a alguns contribuintes sobre as suas posições perante esta instituição. As entrevistas foram realizadas com o objetivo de

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

verificar informações sobre a funcionalidade da Instituição e conhecer a sua posição em relação às quatro perspetivas do BSC.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos, o primeiro trata do enquadramento teórico do Sistema Integrado de Medição do Desempenho Organizacional, o segundo capítulo trata das noções gerais de *BSC* como ferramenta estratégica para a Administração Pública e no terceiro capítulo é apresentada a proposta de implementação do *BSC* para a DGCI.

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

1. SISTEMA DE GESTÃO E MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A gestão organizacional corresponde a um processo contínuo de atividades complementares que agrega os recursos humanos e materiais insuficientes com intuito de motivar as pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais comuns. A Gestão constitui várias funções interrelacionadas necessárias para cumprimento dos objetivos organizacionais, isto é, traçar os objetivos, estabelecer as metas e controlar a execução das ações (Marcondes, 2022).

Marcondes (2022) define medição de desempenho como conjunto de medidas utilizadas para medir a eficiência e eficácia dos departamentos, projetos e processos organizacionais. É um sistema indicado para identificar e avaliar os dados que irão descrever a situação atual da organização, indicar se os programas elaborados serão executados de acordo com aquilo que foi traçado. Assim, este autor definiu eficácia como o resultado ou grau de realização daquilo que foi previsto e como atingir uma meta, e a eficiência resulta do meio pelo qual os recursos são utilizados para atingir os objetivos esperados (Marcondes, 2022).

Uma organização que espera melhor resultado dos seus processos tem que optar pela melhoria contínua das suas atividades, isto é, procurar saber com frequência quais os processos precisam ser melhorados e se estes correspondem com a sua missão, por isso, é fundamental o sistema de medição de desempenho para melhorar os processos produtivos. Portanto, para haver um bom desempenho, a organização precisa fazer diagnósticos e avaliações das suas ações em termos quantitativos e qualitativos para garantir o crescimento contínuo (Hora & Viera, 2014).

Para Geremias (2014), a medida de desempenho constitui um processo de quantificação da ação em que a medida significa o processo de quantificação e o desempenho da produção trata de ações tomadas pela administração. Salienta-se que, uma organização

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

que almeja sobreviver por longos anos tem de focar na medida de desempenho e buscar a melhor forma de aperfeiçoá-lo.

Maltempi (2014) afirma que o sistema de medida de desempenho permite qualquer instituição conhecer não só o seu desempenho, mas conhecer a melhor forma de melhorá-lo, com esse sistema a instituição será capaz de traçar os seus planos, medir e controlar a sua performance com a estratégia definida. Considera-se sistema de medição de desempenho como conjunto de recursos existentes numa organização disponíveis para recolher, descrever e representar dados com intuito de criar informações que satisfaçam as necessidades de todos os níveis hierárquicos capazes de avaliar o desempenho da organização.

Devido aos diferentes desafios que as instituições enfrentam, avaliação de desempenho constitui a melhor opção para que elas sejam flexíveis nas suas ações, em busca de inovações para melhoria contínua dos seus processos e mais facilidade na tomada de decisão de uma forma rápida e adequada (Rengel & Ensslin, 2020).

1.1 Indicadores de Desempenho Organizacional

Consideram-se indicadores de desempenho como conjunto de medidas tomadas para avaliar o desempenho de uma organização num determinado período. Os indicadores constituem um guia que permite uma organização tomar as decisões adequadas, isto é, auxilia os gestores na estruturação dos seus trabalhos e nos planeamentos futuros, e, fazem com que a corporação fique ciente de seus resultados (Hrenechen, 2017).

Dias (2022) define que os indicadores de desempenho são fundamentais para avaliar os resultados de negócio e propor a melhor forma de otimizá-los, esses indicadores auxiliam os gestores na construção dos seus trabalhos, ajuda-os a ter noção dos seus resultados e indica-os a melhor forma de organizar as suas ações para haver um impacto positivo na execução das suas tarefas. Os indicadores permitem à organização saber se está numa boa

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

ou má situação, se há qualidade na gestão ou se é preciso fazer alguma revisão estratégica para que organização alcance os objetivos esperados (Dias, 2022).

Os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão largamente utilizadas por todas as organizações com a finalidade de medir e analisar o desempenho dos processos organizacionais e administrá-los da melhor forma possível, propõe a conquista das metas e previsão dos objetivos traçados pelas organizações (Oliveira, 2018).

Oliveira (2018) afirma que existem vários indicadores de desempenho dos processos e cada um tem a sua finalidade conforme a sua circunstância, entre os quais, apresenta se quatro tipos de desempenho organizacional que são:

- Produtividade, refere-se à relação entre recursos consumidos e quantidade de entregas que o processo faz num determinado período, este indicador deve ser acompanhado com indicador de qualidade, pois, não vale a pena produzir muito produtos ou prestar vários serviços num tempo determinado se a qualidade não for aquilo que os utentes almejam.
- Qualidade, constitui o nível de satisfação dos utentes com os produtos ou serviços, trata da relação entre o número de saídas com e sem defeitos, é importante medir a forma como o produto ou serviço é entendido pelos usuários (satisfeitos ou não) e medir a capacidade de processo em entender as condições desses usuários.
- Capacidade, a organização tem de ter a capacidade de determinar um período para quantidade máxima de entregas.
- Estratégia, indica o estado da organização na consecução da sua visão, o quão próximo ela encontra-se da sua visão futura, isto é, está ligado ao objetivo mais amplo, relacionado ao planeamento estratégico da organização com fatores críticos de sucesso.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

1.1.1 Indicadores do Desempenho Financeiro e Não Financeiro

Indicadores de desempenho são todos os dados obtidos após a execução das atividades de acordo com as finalidades definidas em um planeamento estratégico. Podem ser financeiros e não financeiros. Por se tratar de um estudo vinculado à instituição pública, não há importância na descrição dos indicadores financeiros, uma vez que a finalidade da instituição pública não é a maximização do lucro. No entanto, vale a pena destacá-los porque a instituição pública tem aspetos financeiros que se relacionam com esses indicadores.

1.1.1.1 Indicadores do Desempenho Financeiro

Consideram-se os indicadores financeiro, os principais instrumentos que permitem o rastreamento e avaliação da saúde financeira de uma organização. Um indicador de desempenho consente a organização analisar vários aspetos relacionados com a sua saúde financeira, visto que consegue diagnosticar não somente os seus rendimentos (lucros ou receita), mas, examinar os seus custos (fixos e variáveis) com a intenção de saber se a organização se encontra numa boa ou má direção. A instituição que precisa ter acesso a informações adequadas sobre os seus pontos fortes e fracos, assim como ter um nível estratégico de conhecimento elevado deve compreender os indicadores de desempenho e aplicá-los no seu negócio (Perillo, 2022).

Perillo (2022) destaca seguintes indicadores de desempenho financeiro:

- **Faturação**, a faturação pode ser bruta quando constitui o rendimento total de todas as atividades realizadas dentro de uma organização, como venda de produtos e prestação de serviços, a preocupação desse indicador é quantificar o valor obtido pelo empreendimento e é considerado líquido quando o cálculo quantitativo do lucro ou prejuízo, depende do resultado encontrado logo na diferença rendimento e todos os gastos incluindo os impostos;

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

- **Lucro**, o lucro pode ser bruto quando se subtrai a rendimento total com os custos diretos e indiretos ligado a produção de bens e serviços (lucro bruto = rendimento total- custos ligados a produção), e, considera-se líquido quando deduzir os custos totais da organização (lucro líquido= rendimento total- custos e gastos totais);
- **Ponto de Equilíbrio**, este ponto indica o nível mínimo do rendimento necessário para cumprimento dos custos operacionais, quando atingir esse nível, significa que a organização não está perante o prejuízo e nem com lucros. Calcula-se da seguinte forma: -Ponto de equilíbrio = Custo de despesas fixas / margem de contribuição”;
- **Margem de lucro**, em termos percentuais, indica a capacidade que uma organização tem em gerar ganhos sobre o trabalho desenvolvido. Ela é calculada da mesma forma com os outros (líquida e bruta). Ela é bruta quando o lucro bruto é dividido por rendimento líquido e multiplicado por cem (100) e é líquida quando o lucro líquido é dividido por rendimento líquido e multiplicado por 100;
- **Margem de Contribuição**, é o resto do valor do rendimento das vendas ou prestação de serviço menos custos e gastos variáveis, e este valor destina-se ao pagamento das despesas fixas da organização. Uma alta margem de contribuição significa que a organização possui margem suficiente para realizar as suas despesas fixas e, ainda assim, lucrar. Calcula-se da seguinte forma: Margem de contribuição = Faturação - (Custos relacionados à produção + gastos relacionados à produção);
- **Liquidez Corrente**, são aquelas dívidas com duração inferior a um ano. É a divisão entre ativo circulante (é um bem ou direito que podem ser convertido em dinheiro em pouco tempo, no máximo 12 meses) e passivo circulante (são as obrigações que são normalmente pagas em pouco tempo ou nos próximos 12 meses);

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- **EBITDA** (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), na tradução portuguesa significa LAJIDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização). EBITDA OU LAJIDA, é um indicador que indica o potencial de quanto uma organização produz os seus recursos sem contar com descontos financeiros e impostos. Uma organização com Ebitda positivo, consegue gerar o seu valor teoricamente mesmo se ela estiver com prejuízo. É calculada na base da seguinte fórmula: $EBTIDA = \text{Lucro operacional} + \text{depreciação} + \text{amortização}$. Onde o Lucro operacional = despesas operacionais + receitas operacionais); a depreciação consiste no desgaste físico dos bens tangíveis temporalmente e a amortização indica a perda de valor dos bens intangíveis (marcas e patentes);
- **Rentabilidade**, é a capacidade de produzir rendimento, ou seja, o resultado de retorno. É um dos indicadores de desempenho financeiro mais comuns na gestão. Pode ser: — nominal, valor bruto criado durante um determinado período, sem dedução de taxas e impostos; — líquida, depois dos descontos das taxas e impostos; — real, o rendimento considera-se a variação de inflação, se for maior que o índice do período, a rentabilidade é considerada boa;
- **Retorno Sobre Capital Investido (ROI)**, é a relação entre a quantidade do dinheiro ganho como resultado de investimento e quantidade de dinheiro gasto para realizá-lo. Este indicador pode ser útil para que os investidores possam entender a realidade das suas aplicações assim como determinarem o desempenho das suas ações. O cálculo do ROI (Return on Investment) consiste na subtração entre o ganho obtido e investimento do próprio valor investido. Considera-se positivo qualquer valor acima de um (1), e, resultado negativo ou perda, qualquer valor abaixo de um (1);
- **Bilhete Médio** é um valor em moeda corrente que indica quanto cada consumidor gasta nos produtos e serviços da organização no momento da compra. O cálculo

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

do bilhete médio é interessante para fazer as comparações dos investimentos na atração e conversão dos clientes. Quanto maior for o bilhete médio, melhor será o investimento na aquisição dos consumidores. O Bilhete Médio corresponde ao valor total das vendas dividido pelo número de clientes. Apresenta-se a formula seguinte: $\text{Bilhete médio} = \text{Faturação total} / \text{Número de vendas do período}$;

- **Rotação de Stocks** é um indicador anual que mostra o tempo necessário que um produto em estoque demora para esgotar, verifica a performance do armazenamento da organização. Quanto maior o giro de um produto, mais rapidamente sai do armazém. O giro estoque calcula-se a partir da divisão entre vendas totais do produto X e stock médio do produto X.

1.1.1.2 Indicadores do Desempenho Não Financeiro

Os indicadores não financeiros são as diferentes medidas que uma organização utiliza para analisar as suas melhores atividades que permite-lhe atingir os seus objetivos estratégicos. Estas medidas estão relacionadas com clientes e com a sociedade, relaciona-se com a qualidade de prestação de serviços e demais atividades que possam refletir no cumprimento dos objetivos estratégicos (Affonso, 2019).

Os indicadores não financeiros são aqueles que não submergem os critérios financeiros. Com base nesses indicadores, os gestores podem ter uma ampla visão relativamente ao desempenho organizacional de médio e longo prazos, para não prejudicar a organização (Oyadomari, 2018).

Oyadomari (2018), apresenta alguns exemplos práticos de indicadores não financeiros que são:

- Funcionários, as organizações precisam investir mais no desenvolvimento intelectual dos seus funcionários e estar atentas às suas ações para que elas se sintam motivadas;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Clientes/ Utentes, as organizações devem considerar os seus clientes ou utentes dos seus serviços, quer dizer, devem estar atentos ao que eles têm a dizer em relação ao seu produto ou serviço, isto constitui um dos pontos fundamentais para definir os indicadores não financeiros essenciais para uma organização, aliás, qualquer organização depende dos seus utilizadores para se sobreviverem;
- Processo, a organização tem que se preocupar mais com a qualidade dos seus serviços, tentar saber se houve desenvolvimento positivo em termo de prestações de serviços. Manter a padronização ajuda a organização a conquistar mais confiança do seu cliente e leva mais tempo na atividade com resultado eficaz;
- Sociedade, a organização tem que preocupar-se com a sua imagem perante a sociedade, evitar vários acidentes de trabalho, cumprir com requisitos de seguro para conservar a sua imagem e proteger os seus colaboradores. Precisa saber ocasionalmente se a sua imagem tem um impacto positivo diretamente com as pessoas que observam os seus trabalhos com base nos seus resultados;

1.1.1.3 Os Principais Erros Cometidos pelas Organizações ao Medir O Indicador Não Financeiro

Segundo Affonso (2019), algumas organizações cometem certos erros na medição do indicador financeiro, entre os quais, descreve-se os seguintes:

- Estratégia indefinida, muitas organizações encontram-se com dificuldades de definir um indicador não financeira para a sua organização. O importante não é conhecer toda a categoria do indicador, mas conhecer a realidade da instituição e escolher um indicador conforme a estratégia e contexto da sua organização;
- Não comprovar a existência da relação entre os indicadores não financeiros e os financeiros, as organizações devem evitar essa comprovação, pois não há uma confirmação exata que descreve que o desempenho de indicadores não financeiros impacta favoravelmente os resultados financeiros;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Não estabelecer as metas certas de desempenho, as organizações não devem confiar só num indicador como um elemento suficiente para desempenho da organização, precisa verificar os indicadores não financeiros capazes de contribuir positivamente nos resultados financeiros;
- Medir de forma incorreta, muitas organizações empregam diferentes métricas sem validade e confiabilidade, sendo assim, a melhor forma de medir os indicadores por validade é retratar aquilo que propõe a retratar, e em confiabilidade, está relacionada às técnicas adequadas para revelar a mudança real no desempenho.

Refere-se que é pouco útil utilizar um indicador desconhecido pelas outras organizações, pois, a organização vai sentir-se limitada em fazer as suas análises, o que lhe obriga a fazer só as comparações internas com a utilização de séries históricas da própria organização (Affonso, 2019).

1.2 Sistema Integrado de Medição de Desempenho

Consoante as mudanças feitas no ambiente organizacional, muitas organizações foram obrigados a renunciar os seus percursos de curto prazo, passando a ter uma ampla visão em construir objetivos estratégicos na ótica de longo prazo, por isso, nota-se que, os indicadores de carácter financeiros e não financeiro são insuficientes para tomar possíveis decisões relativamente à satisfação das necessidades de gestão, de forma que estes indicadores não conseguem preencher todas as lacunas ligado ao desempenho organizacional quer seja pública assim como privada. Por conseguinte, julgaram que a organização precisa ter os indicadores de desempenho capazes de preencher todas as lacunas deixadas pelos outros, e demonstrar todos os fatores críticos de êxito. Por essa razão, vários autores sugeriram novos sistemas de avaliação de desempenho e de gestão estratégica das organizações, entre os quais destaca-se *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* (Quesado, Rodrigues, & Aibar-Guzmán, 2012).

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

1.2.1 Tableau de Bord

Rodniski, Diehl, e Zwirtes (2013) definem *Tableau de Bord* como uma ferramenta que foi criado para orientar os gestores nas suas tomadas de decisões. Esse modelo permite um controle integral do desempenho por meio da organização e apresentação dos indicadores de forma resumida diretamente as estratégias da organização e através dessa ferramenta a organização consegue apreciar os indicadores financeiros e não financeiros que permitem a tradução da estratégia em ação (Rodniski, Diehl, & Zwirtes, 2013).

Tableau de Bord é uma expressão francesa que pode ser traduzida para português por Quadro de Bordo, é um instrumento que acompanha o controle de gestão que permite a comparação entre um valor pretendido e um valor realizado, ajuda a organização a analisar os desvios relacionados aos objetivos fixados. Esse instrumento serve para qualquer área da gestão que possui os objetivos fixados e qualificados, pois o seu objetivo é melhorar o controle de risco e reduzir a incerteza no momento da tomada de decisão ao filtrar uma informação (Nunes P. , 2015).

1.2.1.1 Principais Funções Desempenhadas por Tableau De Bord

Tableau de Bord constitui uma ferramenta essencial para avaliação do desempenho já que facilita os gestores nas tomadas de decisões. Assim, Nunes (2015) menciona algumas funções desempenhadas por *Tableau de Bord* que se segue:

- Reduzir a incerteza, o *Tableau de Bord* garante os gestores uma tomada de decisão mais acertada, pois oferece uma melhor percepção da realidade;
- Estabilizar a informação, o *Tableau de Bord* permite que as informações da organização sejam estáveis, apesar de essas são instáveis por natureza, mesmo assim, para quem toma as decisões, torna-se indispensável às suas estabilização e filtração;
- Contribuir para um melhor controlo de risco, toda a atividade está associada a um risco, sendo *Tableau de Bord* um instrumento ideal para que os responsáveis

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

possam ter mais noção do seu espaço de ação, como as opções de desenvolvimento escolhidas;

- Facilitar a comunicação, a utilização de *Tableau de Bord* facilita a comunicação, sirva de um ponto referencial comum na percepção padronizada da situação;
- Dinamizar a reflexão, *Tableau de Bord* não limita só em dar alertas, mas ajuda a organização a avaliar várias situações e propõe elementos de reflexão.

1.2.1.2 Passos para Implementação de *Tableau de Bord*

A organização que pretende implementar o sistema *Tableau de Bord* para melhorar a decisão dos gestores na formulação dos objetivos, precisa seguir os seguintes passos de implementação (Nunes P. , 2015):

- 1) Seleção dos objetivos, a organização que pretende implementar *Tableau de Bord* precisa selecionar os seus principais objetivos em diferentes áreas e procura sempre definir as áreas essenciais para que o centro de responsabilidade obtenha bons resultados nesse período;
- 2) Seleção dos indicadores, após definição dos objetivos, é a vez de selecionar ou apresentar os indicadores por cada objetivo definido.

1.2.2 *Balanced Scorecard*

Mendez e Mendez (2021) afirmam que a melhor forma de medir o desempenho de uma organização é fazer uma análise para saber em que situação ela se encontra, se está no caminho certo para atingir as metas traçadas estrategicamente e se as tarefas são desenvolvidas de uma forma correta que permite atingir os objetivos planeados. Sendo assim, é aconselhável implementar o BSC com intuito da instituição possuir eficácia e eficiência nos cumprimentos dos seus objetivos, respeitando os seus deveres. O BSC permite a maior compreensão dos objetivos estratégicos, mais transparência na

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

administração pública e privada e faz com que haja cooperação entre os colaboradores (Volpato, 2021).

Por essa razão, seguem-se as contribuições, ou melhor, as vantagens de *Balanced Scorecard* para as organizações:

- O *BSC* permite que os gestores tenham uma visão mais ampla e sistêmica sobre a instituição;
- O *BSC* permite alocação de recursos disponíveis com maior eficácia;
- Com *BSC*, através do mapa estratégico, será capaz de visualizar com mais clareza os objetivos a serem atingidos e as estratégias a serem adotadas para que isso se concretize;
- O mapa estratégico do *BSC* é constituído com dados reais, por essa razão, ajuda os gestores a participar nas tomadas de decisões mais assertivas;
- *BSC* incentiva os colaboradores a participarem nas definições das metas e estratégias, com mapa estratégico, cada funcionário consegue acompanhar a evolução dos resultados, isso faz com que haja mais comprometimento no serviço (Secaf, 2020).

1.2.3 Semelhança entre *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*

De acordo com estudos feitos sobre esses dois elementos fundamentais do desempenho organizacional, tudo indica que possuem algumas características comuns e complementares, desse modo, apresentam-se as seguintes semelhanças (Russo, 2005):

- Os dois compõem instrumento de medição de desempenho organização;
- Ambos apresentam informação financeira e não financeira;
- Os dois são relacionados aos objetivos e meios de ação com os indicadores de desempenho utilizados;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Todos contêm objetivos de produzir a informação com mais eficiência e eficácia, para haver maior rapidez de avaliação de desempenho, de modo que permita uma tomada de decisão assertiva, mas, é possível a ambos desagregar essa informação;
- Através deles, é possível o cálculo de prémios e incentivos para atribuir os responsáveis (gestores, colaboradores) no momento de avaliação de desempenho perante o alcance da performance almejada;
- Todos os dois têm a probabilidade de desenvolver conforme as necessidades específicas de cada organização (mais o *Tableau De Bord* do que o *Balanced Scorecard*), nesta sequência, é aconselhável que sejam caracterizados com as necessidades e preferências das organizações e gestores;
- Ambos servem de guia para os gestores delinearem as metas, objetivos, identificar os fatores críticos de sucesso e promover a melhor circulação da informação e o diálogo entre os funcionários.

1.2.4 Diferença entre *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*

Apesar de possuir algumas características semelhantes, mesmo assim, existe grande diferença entre eles, isto é, as suas finalidades para o desempenho da organização são diferentes. O *Tableau De Bord* procura resolver mais as questões financeiras e a curto prazo, encontra-se limitado em desenvolver as questões ao longo prazo, sendo assim, o *Balanced Scorecard* foi criado com intenção de ajudar os gestores a ter uma ampla visão sobre objetivos a longo prazo. Por essa razão, apresentam-se as seguintes diferenças no quadro que se segue (Quesado, Rodrigues, & Aibar-Guzmán, 2012):

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

Quadro 1: Diferença entre *Tableau De Bord* e *Balanced Scorecard*

	TABLEAU DE BORD	BALANCED SCORECARD
Origem	Francesa	Americana
O que é	É um instrumento meramente operacional;	É um instrumento ligado a estratégia formulada;
Objetivos	Produzir informação contabilística que permite controlo e acompanhamento de gestão;	Associar a forma correta de implementação da estratégia;
Sistema de medição	Através dos indicadores financeiros, e posteriormente, não financeiro;	Através dos indicadores financeiros e não financeiros;
Processo de seleção de indicadores	Não existe um processo ideal, depende da intuição e experiência	Através de um método que baseia nas relações de causas e efeitos associados a estratégia;
Suporte ao desenho	Necessita de um mapa de trabalho que orienta o desenho;	Existe um mapa de trabalho ideal para orientar a forma de selecionar os indicadores: é um modelo de negócio que reflete inter-relações entre diferentes partes;
Proteção temporal	Seguimento de resultado histórico;	Indica o melhor caminho para alcançar a visão do negócio;
Ênfase	Parcial, cada um com a sua visão, não oferece uma visão do conjunto da organização.	Integrador, permite uma visão do conjunto da organização.

Fonte: elaboração própria com base em Quesado, Rodrigues, e Aibar-Guzmán (2012)

O quadro número 1 apresenta as diferenças entre *Tableau de Bord* e *Balanced Scorecard*. Nas diferenças encontradas no quadro, umas das principais diferenças são os seus

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

objetivos e os seus sistemas de medição de desempenho, onde o principal objetivo de *Tableau de Bord* é criar a informação contabilística que controla e acompanha a gestão organizacional e o seu sistema de medição está mais focado nos indicadores financeiros e posteriormente, não financeiros. Ao passo que, *Balanced Scorecard* objetiva em articular a melhor forma de implementação da estratégia e o seu sistema de medição está ligado aos indicadores financeiros e não financeiros (Quesado, Rodrigues, & Aibar-Guzmán, 2012).

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

2 BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para ser um estudo que centralize no sector público, é necessário abordar e identificar as vantagens de sistema de medição de desempenho por parte das instituições públicas.

Bächtold (2012) define administração pública como conjunto de ideias organizadas com direção ao controlo dos serviços públicos em concordância com as normas do direito e moral, tendo em vista ao bem comum, isto é, considera-se administração pública toda a estrutura governamental que visa o bem comum.

Nunes (2020) afirma que administração pública constitui conjunto de todas as opiniões organizadas para realização de muitos serviços cujo fim é atender as necessidades públicas. As organizações privadas buscam descobrir novas formas de se manterem competitivas temporalmente, procuram melhorar as suas produtividades, planeamento e controle para poder encontrar as novas estratégias de gestão. E muitas vezes são tarefas difíceis para elas conseguirem chegar nesse nível. Usa-se planeamento estratégico como uma técnica fundamental para qualquer organização, ele traz ferramentas necessárias para organização conhecer os desafios e oportunidades do ambiente em que está inserida, pois, trata de antecipação de ações estratégicas com finalidade de atingir os objetivos determinados previamente, facilita na proporção de um senso de direção e minimiza os riscos das suas atividades. Bem que o planeamento estratégico é verificado mais nas organizações privadas devido às suas competições, mas, é muito fundamental para o sector público. Atualmente, o sector público é orientado pelos diversos resultados e insere-se num ambiente competitivo e com grande controle social. O autor assegura que o sector público atualmente depara com problemas no sistema político-económico onde os recursos são escassos para satisfazer as necessidades públicas. O planeamento estratégico é relevante para um gestor público aumentar a performance na organização pública como sendo responsável pela qualidade de serviços prestados à população (Nunes, 2020).

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

2.1 Planeamento Estratégico na Administração Pública

Pedrosa (2022) assegura que o termo estratégia deriva da palavra grega da origem militar que significa “stratègós”, que representa habilidade de combate de um general, isto é, consiste na capacidade que um general tem na forma de utilizar eficientemente os seus recursos para derrotar o inimigo. Geralmente a palavra estratégia é utilizado para representar o planeamento de ações ligadas a objetivos específicos.

Segundo Trottman e Corrêa (2019), para falar do planeamento estratégico público é convém entender as principais definições do planeamento. Por isso, definem o planeamento como uma direção estabelecida para uma organização saber quando, como e o que deve ser feito para ela chegar aonde desejar. Planeamento é caracterizado por duas grandes vertentes, o planeamento do sector público e planeamento do sector privado, onde o planeamento no sector privado trata de um processo formalizado para atingir objetivos organizacionais e planeamento do sector público consiste em garantir o interesse público por meio de políticas públicas (Trottman & Corrêa, 2019).

Silva, Mucci, Baeta e Araújo (2013) caracterizam o planeamento estratégico como um método fundamental que permite as organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas para saber como evitar risco que possam comprometer as suas ações. O planeamento estratégico é importante para o sucesso organizacional. Constitui as previsões de ações estratégicas para alcance dos objetivos predefinidos. Resume-se o planeamento estratégico em seguintes etapas inter-relacionadas e interdependentes que a administração deve realizar e apoiar:

- Definição da missão;
- Apresentar uma nova missão ou melhorar a missão antiga;
- Analisar o ambiente;
- Fazer uma análise *SWOT* (identificar as forças e fraquezas, e, ameaças e oportunidades);
- Determinar os objetivos de curto, médio e longo prazo, por ordem de prioridade;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Formular a estratégias em todos os níveis que facilitam a organização ajustar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente;
- Definir planos de ação para implementar as estratégias escolhidas;
- Execução das ações planeadas e realização das atividades de controle estratégico (Silva, Mucci, Vieira, & Araújo, 2013).

O planeamento Estratégico é um processo contínuo e sistemático de articulação de estratégias que possibilita tomar decisões em bases sistemáticas, racionais, por meio de programas formais de execução, a fim de saber se os resultados obtidos estão ligados com aquilo que foi planeado. Alega-se que a decisão da estratégia não se limita só naquilo que a organização deseja fazer, mas o que a organização não pensa em fazer (Silva & Gonçalves, 2011).

Planeamento estratégico, por ser uma atividade integrante que está ligado ao ciclo administrativo, é resumido por Bergue (2005) como a previsão de performance e objetivos organizacionais adequadas. Em nível estratégico, o planeamento apresenta dois propósitos centrais; a concentração e direcionamento das forças internas à organização; e análise do ambiente relacionada à sua adaptação aos desafios emergentes (Bergue, 2005).

Para Felix, Felix e Timóteo (2011), o planeamento estratégico constitui a primeira alínea a ser abordado numa administração estratégica, pois ajuda a organização a ter noção das suas iniciativas para as suas mudanças. Descreve-se que o sucesso da estratégia está relacionado em fazer as perguntas certas e a encontrar as respostas adequadas para tal (Felix, Felix, & Timóteo, 2011).

Reis, Vieira, Alverga, e Molinaro (2023) evidenciam que o planeamento estratégico consiste na explicação do objetivo de serviço (perpetiva do utente), e é preciso um plano para cada mapa estratégico. A sua construção parte das seguintes perguntas:

- “O quê?” : o que será feito (o próprio objetivo estratégico);
- “Quando?”: quando será feito (o tempo máximo da ação descrito por ano);
- “Quem ?”: quem é o responsável pela ação e qual é o cargo da pessoa responsável;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- “Onde?”: de qual área a pessoa se responsabiliza pela ação (pode ser Direção, as vices, os departamentos, os centros, as coordenações ou os serviços);
- “Por quê?”: a justificativa do objetivo deve ter um alinhamento ligado ao planeamento da direção;
- “Como?”: identificar as estratégias e outros recursos necessários para atingir os objetivos;
- “Quanto custa?”: quais são os recursos financeiros necessários para realização dos objetivos, isto é, procurar saber a fonte de origem do recurso financeiro (Reis, Vieira, Alverga, & Molinaro, 2023).

Quadro 2: Modelo para construção do plano de ação

Objetivo <nº>: <Nome do objetivo>			
Coordenador do grupo temático: <nome do coordenador>			
Grupo Temático: <Nome do Grupo>			
Alinhamento: () Internacional () Institucional (). Qual ou Quais?			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiros/ fonte
Ação 1: <definir a macro ação estratégica necessária para alcançar o objetivo>	<ano>	< o nome do cargo e a subunidade da pessoa responsável>	() Sim () Não Fonte: <orçamentária ou Extraorçamentária>
Ação <n>: <descrever ação estratégica incluindo linhas na planilha até esgotar a necessidade>			

Fonte: Reis, Vieira, Alverga, e Molinaro (2023)

O prazo e custo podem ser repartidos em outros planos como, plano de ação, orçamento e cronograma, conforme a complexidade do plano estratégico. As ações que submergem custos exigem especial atenção devido ao seu impacto no prazo do plano, porque é

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

fundamental prever o orçamento no plano anual da instituição (Reis, Vieira, Alverga, & Molinaro, 2023).

O planeamento estratégico é fundamental para uma administração pública pois, é um dos conceitos mais estudados na teoria administrativa, permite a organização determinar os principais passos para alcançar os objetivos definidos (Pedrosa, 2022).

Krieger (2020) afirma que o planeamento público por ser um instrumento de gestão que pode ser acompanhado e medido ao longo do tempo, precisa estar ligado com a capacidade legal para determinar o que é preciso, como deve ser feito e quais são os instrumentos necessários para atingir aquilo que está no plano. Também, precisa considerar os aspetos orçamentais, recursos humanos e capacidade de implementação, os aspetos políticos e a participação das populações. Além disso, definiu o planeamento estratégico como um processo de tomada de decisão onde são delineados os objetivos a serem alcançados, e quais são as estratégias e ações orientadas para alcançar a visão de futuro. O planeamento ao sector público constitui-se em impulsionar o comportamento racional numa organização, tornando-se um processo que abarca a previsão de atividades internacionais voltadas a obtenção de um futuro esperado. Portanto, o planeamento é um instrumento com a capacidade de unir as dimensões administrativa e política da administração pública, uma vez que revela uma relação clara de interdependência entre os objetivos traçados e as atividades que precisam ser realizadas para alcançá-los (Krieger, 2020).

De acordo com Krieger (2020), com base na racionalidade, o planeamento estratégico é relevante para eficiência da gestão pública. Entende-se por eficiência um princípio da administração pública que não deve limitar só em realizar bons processos, mas, para promover as mudanças sociais, e é fundamental que seja relacionada ao alcance das finalidades estratégicas. Pois, a gestão pública sem planeamento superior que a envolva, pode até conseguir obter resultados em certas medidas, mas dificilmente conseguirá promover as mudanças profundas em termos da eficácia e efetividade das políticas públicas em seu conjunto (Krieger, 2020).

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

Toni (2021) descreve planeamento estratégico governamental como a capacidade que um Estado tem para construir, inovar e interagir com a sociedade, uma visão futura do país a fim de conectar os meios e fins suficientes e necessários para a sua execução.

O principal objetivo do planeamento estratégico nas organizações públicas é desenvolver o pensamento estratégico que gera o valor público. O planeamento estratégico ajuda na melhoria dos resultados e na eficiência dos serviços públicos, pois, contribui na identificação das oportunidades e das ideias inovadoras. O planeamento estratégico permite a organização pública refletir sobre a sua missão e os seus objetivos estratégicos de longo prazo, examinar os pontos chave do ambiente externo, verificar as características do ambiente interno e consertar a sua estratégia, isto é, fazer uma revisão da estrutura, dos processos e demais assuntos sensíveis à organização pública (Fenner, Scheid, Dalcin, & Anes, 2019).

Atualmente, as organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos, onde deparam com as mudanças agitadas e inesperadas. À vista disso, é fundamental que a organização tenha um instrumento formal de planeamento capaz de diminuir os efeitos que atrapalham a sua mudança e contribuir com sucesso e sobrevivência na sua área de atuação. Portanto, a matriz *SWOT* constitui uma ferramenta ideal para analisar o planeamento estratégico de uma organização (Reis, Vieira, Alverga, & Molinaro, 2023).

Considera-se a estratégia como o princípio do desempenho organizacional que precisa ser formulada de forma explícita e cuidadosa. Ela precisa ser conhecida e entendida não só pelos administradores da organização, mas também por demais colaboradores, que podem contribuir positivamente para formulação da estratégia, que se torna inclusive agentes de sua implantação (Almeida & Cardoso, 2014).

O planeamento estratégico é importante por qualquer organização pois, consiste num instrumento de gestão que permite a organização atingir o objetivo almejado, isto é, permite a organização conhecer a sua posição atual perante a sociedade, comparando os seus pontos fortes e fracos assim como possíveis ameaças e oportunidades. Não se garante que o planeamento estratégico será uma boa solução para todos os problemas da

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

organização, contudo, se for aplicado corretamente ajuda a organização eficientemente na tomada de decisão (Costa, 2018).

2.2 A Necessidade de uma Análise SWOT na Administração Pública

A análise *SWOT* constitui uma ferramenta que analisa e auxilia o plano estratégico na identificação do ambiente interno relativamente aos pontos fortes e fracos da organização e ambiente externo no que diz respeito as oportunidades e ameaças, com a finalidade de dar a sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento de qualquer organização (Cintra, Cruz, Kochi, & Ribeiro, 2022).

A *SWOT* foi desenvolvida na década 60 na escola de design, que é considerada uma das escolas de administração estratégica mais influente no processo de formulação da estratégia, já que os seus conceitos continuam a sustentar várias teorias e estudos base na análise de modelos de gestão estratégica. Em concordância com a escola do pensamento estratégico, resume-se os fatores estratégicos em quatro aspetos que são: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esses fatores receberam uma denominação inglesa com a sigla “*SWOT*” (Strengths = Forças; Weaknesses = Fraquezas; Opportunities = Oportunidades; Threats = Ameaças) que se traduzem numa ferramenta que deseja identificar a posição da organização no seu ambiente e em busca de aperfeiçoar as suas capacidades internas e as possibilidades externas (Almeida & Cardoso, 2014).

A *SWOT* objetiva-se em definir estratégias para potencializar as forças, diminuir as fraquezas, aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças a fim de determinar a melhor estratégia para organização. Há estratégias que precisa de sobrevivência, manutenção e desenvolvimento. A organização pode desenvolver a estratégia adequada para alcançar os seus objetivos depois de conseguir identificar e avaliar a crítica da sua posição perante o ambiente em que está inserida (Almeida & Cardoso, 2014).

Santaella (2020) define análise *SWOT* como uma ferramenta da gestão que faz uma investigação profunda do ambiente interno e externo de uma organização para encontrar a maneira de otimizar o desempenho organizacional. Análise *SWOT* permite a

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

organização ter as informações precisas a respeito de cada caminho e ajuda-a na melhor forma de dominá-las para poder tomar uma decisão assertiva, isto é, permite o gestor conhecer os pontos fortes e fracos da organização, inclusive as oportunidades e ameaças que a sociedade oferece, isso garante mais confiança no planeamento das ações e nas tomadas de decisões (Santaella, 2020).

Nediger (2022) salienta que as duas primeiras letras da palavra *SWOT* significa os fatores internos (pontos fortes e fraco) que estão no controlo da organização. Portanto, a organização precisa examinar o seu ambiente interno para preencher essas letras, e as duas últimas letras são os fatores externos (oportunidades e ameaças) que não estão no controle da organização, em atenção, é convém que a organização olhe para fora a fim de preencher essas letras.

Descreve-se análise *SWOT* como uma técnica de monitorização e de verificação de ambientes (interno e externo) que utiliza as informações adequadas para analisar os planos da organização e auxilia os gestores na tomada de decisões. Essa técnica é utilizada para identificar os pontos fortes e fracos dentro da organização e as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. A *SWOT* garante a organização mais credibilidade na tomada de decisões que poderão contribuir para o seu desenvolvimento ou crescimento, isto é, tirar vantagem das determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou tentar dominar as ameaças ambientais (Valim, et al., 2010).

Colauto, Mecca e Lezana (2007) indicam que as organizações públicas estão inseridas num ambiente competitivo, precisam ter capacidade de captar informações e utilizá-las de forma a torná-las mais competitivas. Com esse fim, as informações precisam ser analisadas com base no ambiente em que a organização se encontra, precisa-se identificar as variáveis macroambientais e microambientais que podem influenciar direta ou indiretamente os resultados pretendidos pela organização e esperados pela população.

Para fazer uma análise *SWOT*, a administração pública pode e deve basear no modelo de gestão privada, mas sempre tem que manter o seu foco na realização da sua função social e nunca pensar na perspectiva da área privada que reside na obtenção de lucros. Apesar

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

disso, não pode deixar de lado as questões ligadas à eficácia e à eficiência no sector público, mesmo que sejam subordinadas ao critério da efetividade. É possível que a administração pública alcance todos os objetivos, demonstrando a sua viabilidade e os benefícios para a sociedade. Para isso acontecer, é fundamental que o governo priorize a modernização da gestão pública, pois será impossível atingir todos os objetivos almejados sem este envolvimento. O principal foco de análise *SWOT* é aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, sem ignorar os pontos fortes e fracos da organização.

Pressupõe que as ameaças têm as condições fora do controlo direto da organização e considera-se um obstáculo aos objetivos de longo prazo. O ambiente interno é controlado pelos dirigentes da organização, porque é o resultado de estratégia de ação definidas pelos próprios líderes. Por conseguinte, os pontos fortes precisam ser reforçados e os pontos fracos precisam ser controlados ou minimizar o seu efeito. Quando uma organização analisa de vez em quando os seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, adquire mais agilidade para tomar as decisões certas.

A aplicação da análise *SWOT* requer a definição clara da missão, metas e objetivos da organização. A análise *SWOT* começa-se por dados da análise ambiental, isto é, por identificação dos pontos fortes e fracos da organização, onde os pontos fortes devem ser trabalhados para alcançar o ótimo e o ponto fraco deve ser trabalhado para ser diminuído.. Nota-se que as organizações que identificam as suas mudanças e têm a capacidade de adaptação são as que aproveitarão melhores oportunidades e enfrentarão poucas ameaças (Colauro, Mecca, & Lezana, 2007).

2.2.1 Passos para Elaborar uma Matriz *SWOT*

A Matriz *SWOT* trata de uma técnica fundamental para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que uma organização possa enfrentar, e permite a organização desenvolver um plano estratégico que a permite aproveitar as suas oportunidades para combater as ameaças e fortalecer as suas forças para vencer as fraquezas. Portanto,

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

Thomaz (2018), menciona os seguintes passos necessários para começar a usar a análise *SWOT*:

- i. A organização tem que definir as suas forças;
- ii. Identificar as suas fraquezas;
- iii. Mencionar as suas oportunidades;
- iv. Determinar as suas ameaças;
- v. Colocar os dados obtidos na folha de cálculo conforme a figura;
- vi. Criar uma conexão entre os fatores da matriz.

Após a identificação dessas características, a organização precisa fazer uma análise organizacional para conhecer os fatores positivos e negativos do ambiente interno e externo, aliás, ela deve analisar os seguintes pontos:

- i. As forças que podem fortalecer quaisquer oportunidades;
- ii. As forças que podem propugnar quaisquer ameaças;
- iii. As fraquezas que podem potencializar quaisquer ameaças.

Após esta etapa, para melhorar os resultados obtidos na análise *SWOT* da organização, são elaborados os seguintes planos de ação:

- i. Gerar mais forças no ambiente do trabalho;
- ii. Controlar e reverter as fraquezas ao seu favor;
- iii. Prevaler-se as oportunidades;
- iv. Contornar as ameaças do ambiente externo.

Desta forma, a organização estará preparada para enfrentar as seguintes circunstâncias:

- i. Capacidade ofensiva da organização, trata da forma que a organização usa as suas forças e aproveita as suas oportunidades do ambiente externo;
- ii. Capacidade defensiva da organização, como a organização será capaz de usar as suas forças para diminuir as ameaças das instituições oriundas do ambiente externo;

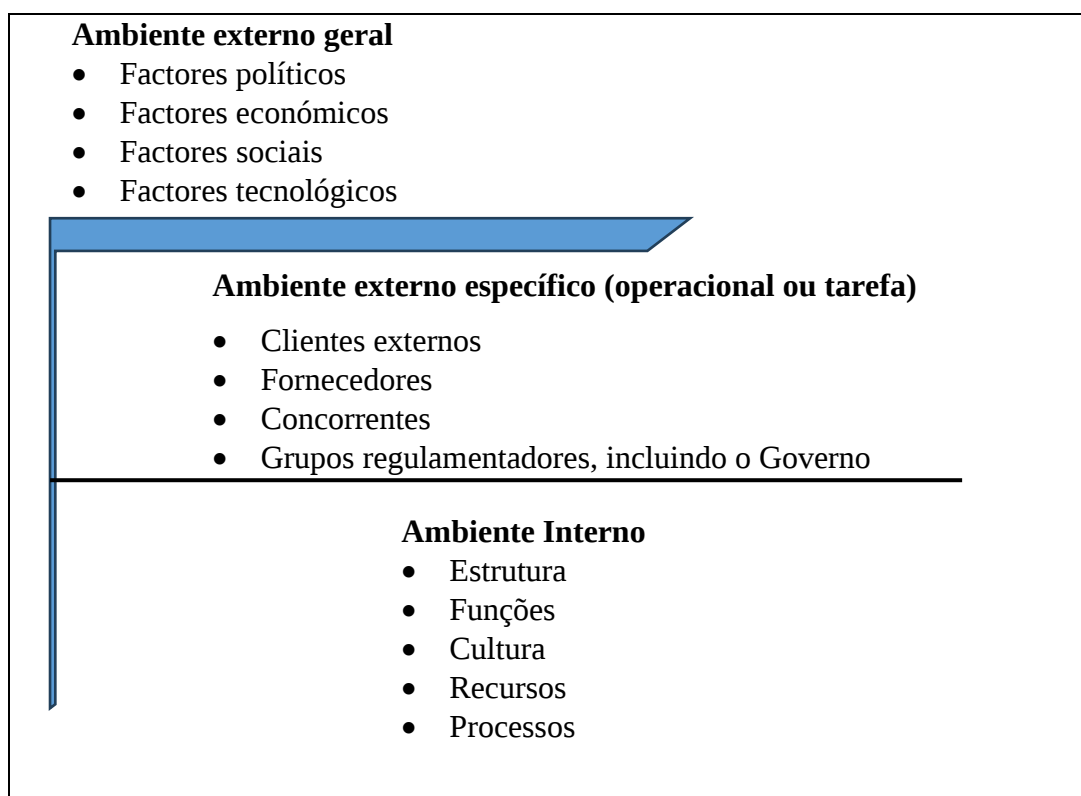
*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- iii. Debilidade ofensiva, como a organização será capaz de aproveitar as oportunidades do ambiente externo quando depara com a insuficiência de elementos internos ou quando está perante um decréscimo significativo de forças;
- iv. Vulnerabilidade: como a organização potencializa as suas fraquezas em ação das ameaças do ambiente externo.

2.2.2 Variáveis do Ambiente Organizacional

Para um maior conhecimento e de um nível qualitativo diferenciado sobre necessidades, presentes, futuras, das partes interessadas, a organização deve ativar um fluxo regular das informações para poder analisar o seu ambiente externo geral a um nível macro da organização diferente do seu ambiente operacional (Carapeto & Fonseca, 2007).

Figura 1: Elementos do ambiente organizacional



Fonte: elaboração própria com base em Carapeto e Fonseca (2007)

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

Por causa desse ambiente externo geral, surge a necessidade de fazer uma análise PEST que constitui a sigla de quatro principais variáveis: Políticas, Económicas, Sociais e Tecnológicas que possuem os seguintes significados (Carapeto & Fonseca, 2007):

- Fatores Políticos (P), são importantes para as organizações públicas, pois foca-se nas tendências políticas e legislativa e definem as regras informais e formais que influenciam o sector onde a organização opera;
- Fatores Económicos (E), são os que incluem a estabilidade económica a curto e longo prazo e afetam os custos de capital da organização;
- Fatores Socio-culturais (S), estão ligados aos aspectos demográficos e culturais do ambiente externo, já que afetam as necessidades dos cidadãos, e as suas influências as organizações variam de país para país;
- Fatores Tecnológicos (T), são as inovações e avanços tecnológicos fundamentais que podem minimizar as barreiras à entrada, reduzir os níveis mínimos de eficiência de produção e influenciar a organização a recorrer a uma fonte externa para satisfazer uma necessidade (outsourcing).

O quadro seguinte apresenta diferentes questões que precisam ser analisadas por cada fator quando se trata de uma análise ambiental:

Quadro 3: Fatores da análise ambiental PEST

FACTORES POLÍTICOS	FACTORES ECONÓMICOS
• Estabilidade Política. • Enquadramento legal para o cumprimento dos contratos. • Proteção da propriedade intelectual • Legislação comercial. • Legislação fiscal (taxas de impostos e incentivos fiscais). • Legislação laboral (salário mínimo e horas extraordinárias). • Legislação ambiental. • Benefícios sociais obrigatórios para trabalhadores.	• Tipo de sistema económico do país. • Intervenção do governo no mercado livre. • Eficiência dos mercados financeiros. • Qualidade das infraestruturas. • Qualificação da força do trabalho. • Custos com o pessoal. • Fase do ciclo económico (prosperidade, recessão, recuperação). • Taxa de crescimento económico. • Taxas de juro. • Nível de inflação. • Taxa de desemprego • Perspetivas de longo prazo para O PNB.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

Podemos, ainda, colocar questões como:	Energia disponível para consumo.
- As políticas governamentais irão alterar a legislação que regula a atividade da organização? - Qual a política governamental para o sector público?	
FACTORES SOCIAIS	FACTORES TECNOLÓGICOS
- Demografia. - Distribuição do rendimento. - Estilo de vida. - Mobilidade social. - Nível de educação. - Cultura. - Espírito empreendedor. - Atitudes (trabalho. Saúde, consciência ambiental, etc.). - Interesse no lazer. - Religião dominante. - Papéis de homens e mulheres na sociedade.	- Desenvolvimentos tecnológicos recentes. - Atividades de I&D. - Impacto da tecnologia na estrutura de custos (ex.: as tecnologias oferecem aos consumidores e organizações produtos e serviços inovadores?) - Impacto da tecnologia na estrutura de custos (ex.: a tecnologia permite que os produtos e serviços sejam produzidos mais baratos e com melhor qualidade?) - Impacto da tecnologia na cadeia de valor. - Taxa de difusão tecnológica. - A tecnologia oferece novos meios para comunicar com os consumidores?

Fonte: Carapeto e Fonseca (2007)

Apesar de vários pontos apresentados no quadro 3 relativamente aos fatores da análise ambiental, mesmo assim não existe o número limitado dos fatores macro-ambientais. O importante é que a organização deve priorizar os fatores que influenciam as suas atividades (Carapeto & Fonseca, 2007).

2.3 *Balanced Scorecard* na Administração Pública

BSC foi apresentado pelo David Norton e Robert Kaplan a fim de preencher as lacunas deixadas e construir uma ligação entre várias literaturas conflitantes que foram desenvolvidas em completo isolamento um do outro:

- A literatura sobre qualidade e gestão enxuta, é aquela que focalizou as atividades de melhoria contínua dos funcionários para acabar com desperdício e aumentar a capacidade de resposta;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- A literatura sobre economia financeira, essa deu mais importância nas medidas de desempenho financeiro;
- A teoria das partes interessadas, onde a organização era intermediária, tentando forjar contratos que satisfizesse todos os seus diferentes constituintes. O desempenho dos funcionários e dos processos internos é fundamental para o progresso da instituição, isto é, a melhoria do desempenho da organização aumenta o indicador financeiro (Kaplan, 2009).

BSC é um sistema de gestão de desempenho que foca nos resultados de qualquer organização pública e privada no âmbito financeiro e não financeiro, com relação à visão, missão e valor da organização. Permite a organização ter uma boa perspectiva de adquirir um plano estratégico eficiente com metas e iniciativas capazes de trazer benefícios para o desempenho organizacional e os seus indicadores desempenham um papel fundamental que concerne na transformação de estratégia em visão e pode ser utilizado para avaliar o desempenho de uma entidade pública (Camilleri, 2021). Incentivar os colaboradores a atingir as metas da organização e adquirir novos padrões comportamentais com intuito de alcançar os resultados desejáveis, constitui um dos principais objetivos de *BSC*. E na sua generalidade, tem a finalidade de determinar a contribuição de uma parte da instituição para toda a organização, isto é, fornecer base para avaliar o desempenho de cada gestor, motivar os gestores a gerir os departamentos de maneira alinhada com os principais objetivos da instituição (Abdurrachman, et al., 2022). O *BSC* faz parte de um dos guias de medição de desempenho estratégico mais implementados entre uma gama de ferramenta de gestão existente, ou melhor, como a comunicação é muito fundamental para qualquer que seja organização, *BSC* é um sistema de gestão capaz de promover a comunicação entre os funcionários (Oliveira, Oliveira, Fijałkowska, & Silva, 2021).

Segundo Junior (2022), o *BSC* foi criado para resolver o problema de comunicação na organização em prol do seu planeamento estratégico. É uma ferramenta fundamental para cuidar das questões dos cenários econômicos atuais que estão relacionados com a nova

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

era de conhecimento para responder às novas regras do ambiente organizacional. Esse instrumento permite à organização ter uma visão abrangente pois baseia em quatro perspetiva diferentes (financeira, cliente, processo interno, aprendizado e crescimento), que representam o desempenho organizacional na sua generalidade (Junior, 2022).

O *BSC* não permite que a organização cinge em medir os aspetos financeiros, mas sim, focar mais nos aspetos não financeiros já que a finalidade da administração pública não é obter lucros, mas em prestar os serviços públicos para o bem da sociedade. Sugere-se o alinhamento de *BSC* com as necessidades da organização pública a partir de um modelo de mapa estratégico fundamentado em quatro perspetivas, onde a perspetiva financeira é considerada resultado para a sociedade, a de cliente é considerada resultado para utentes, beneficiários e partes interessadas, mantêm-se a de processos internos e a de aprendizado e crescimento. Embora no sector público leva muito tempo para medir os resultados a longo prazo, mesmo assim, o *BSC* ajuda a criar os indicadores de desempenho e meios de medir os resultados a longo prazo (Nunes, 2020).

2.3.1 Perspetivas do *Balanced Scorecard* (BSC)

Entende-se as perspetivas do *BSC* como as dimensões fundamentais para estruturar o plano de execução da estratégia. Cada perspetiva compreende temas estratégicos, metas e indicadores para colocar em prática a estratégia da organização (Rovina, 2020).

As perspetivas do *BSC* compreendem:

- 1) A perspetiva financeira, tem o objetivo de oferecer um retorno de investimento adequado para os negócios, garantir a governança corporativa e a transparência;
- 2) A perspetiva do cliente, tem o objetivo de oferecer serviços de qualidade e produtos competitivo, aprimorar orientação de serviço e utente, e obter informações confiáveis e úteis para o processo de decisões estratégicas;
- 3) A perspetiva do processo interno, tem como objetivo melhorar e manter a operação e produtividade do pessoal, reduzir custo de processos, estar conforme as leis externas, regulamentos e contratos;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- 4) A perspetiva de aprendizagem e crescimento, tem como objetivo gerir a inovação de produtos e negócios, e contratar e manter pessoas habilitadas e motivadas (Oliveira, Oliveira, Fijałkowska, & Silva, 2021).

Todas as perspetivas do BSC seguem a lógica proposta no modelo de Kaplan e Norton, independentemente da organização, apresenta-se a figura 2:

Figura 2: Lógica proposta no modelo de Kaplan E Norton



Fonte: Rovina (2020)

A figura supra ilustrada indica a lógica proposta no modelo de Kaplan e Norton, segundo essa lógica, a perspetiva do topo indica o resultado esperado das atividades realizadas e a última perspetiva é a que mais influencia o resultado esperado, é a base do resultado esperado. Salienta-se que, essas perspetiva são interligadas entre si, numa relação de causa e efeito, que permite espelhar a noção da estratégia da seguinte forma: -para que uma organização chegue ao topo, ou melhor, se uma organização quer alcançar o objetivo da perspetiva financeira, tem que possuir as características esperadas pelos clientes e

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

mercado estratégico, e para que isso aconteça, é necessário levar em conta os processos internos, fazendo possíveis atualizações para melhorá-los e essas mudanças vão ser notadas se a organização tiver as pessoas com mentes atualizadas, tecnologia avançada e infraestrutura adequada na perspectiva de crescimento e aprendizagem (Rovina, 2020).

As perspetivas do *BSC* são fundamentais para avaliar o desempenho operacional de qualquer organização. A organização pública precisa adaptar as perspetivas do sector privado para melhorar seu desempenho organizacional.

Ivo e Barbosa (2020) definem as perspetivas do *BSC* na administração pública da seguinte maneira:

- Perspetiva financeira/ orçamento, a perspetiva financeira na administração pública não está voltada para o lucro, mas está orientada para a execução do orçamento, pois não é o objetivo final de uma instituição pública, mas constitui um meio de aquisição de recursos necessários para atingir objetivo da sociedade. Uma organização pública não interessa aos acionistas, mas procura satisfazer as necessidades da sociedade, pelo que necessita de um orçamento que a facilite na realização das suas atividades. Embora as perspetivas financeiras não sejam prioridade no sector público, são fundamentais nesse sector, porque o *BSC* seria incompleto se não incluísse as perspetivas financeiras no sector público, porque nenhuma organização, para além do seu estatuto, pode funcionar eficazmente e satisfazer as necessidades dos utilizadores sem recursos financeiros. Nas organizações, as perspetivas financeiras são o seu foco principal, nos serviços públicos e nas organizações sem fins lucrativos, as perspetivas financeiras ou orçamentais são consideradas como uma alavanca da missão, e ao mesmo tempo, como um fator de constrangimento, numa altura em que os sectores sem fins lucrativos têm de gerir os orçamentos de forma eficiente, cada vez mais controladas e limitadas, cujas receitas são controladas através dos impostos (Ivo & Barbosa, 2020).

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Perspetiva de cliente/cidadão, ao contrário do setor privado, no setor público o cliente que é o cidadão não pode ser tratado de forma diferente, porque a luz da Constituição fere o princípio da impessoalidade. O conceito de cidadão é muito mais amplo do que o de simples cliente, uma vez que lhe são atribuídos os direitos e deveres garantidos na legislação. Portanto, a administração pública, além de medir a melhoria da qualidade da prestação de serviços ao cliente direto, é conveniente demonstrar os benefícios, impactos diretos ou indiretos do exercício da atividade pública para a sociedade. Ao personalizar o BSC para o setor público, a administração pública precisa ter uma perspetiva para os clientes, que meça o atendimento e a prestação de serviços de qualidade, bem como a satisfação do cliente, e outra focada na sociedade, a fim de medir a eficácia da ação pública. Sendo a administração pública, sendo um sector mais preocupado com as necessidades dos cidadãos, é importante que a perspetiva cliente/cidadão assuma uma posição de topo no lugar da perspetiva financeira que tem assumido este papel no BSC das organizações (Ivo & Barbosa, 2020).
- Perspetiva de processos internos, a perspetiva dos processos internos no setor público não é muito diferente da do setor privado, pois ambos desejam melhorar as qualidades do serviço para atender às necessidades dos clientes/cidadãos. Embora a perspetiva do processo interno seja importante para o setor público, mas deve levar em conta que a gestão das organizações públicas é limitada por lei e essas regras por vezes dificultam a diligência dos processos, o que resulta em processos mais burocráticos, enquanto no setor privado é mais flexível e menos regulado (Ivo & Barbosa, 2020).
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento, A perspetiva de aprendizagem e crescimento no setor privado tem a mesma lógica com o setor público, constituindo uma base para alcançar as metas ambiciosas para os objetivos financeiros, de clientes e de processos internos. Essa perspetiva é baseada em três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. A questão da perspetiva de aprendizagem e crescimento é mais crucial na administração

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

pública, porque há um congestionamento na gestão de pessoal. Para evitar práticas patrimonialistas, é vedado contratar funcionários sem passar por concurso público, mesmo que a pessoa seja premiada pela autarquia, fundação ou órgão da administração direta com determinado perfil, não podendo ser contratada sem passar por concurso público. Embora a administração pública de vários países, incluindo a Guiné-Bissau, esteja muito longe de uma perspetiva de crescimento e aprendizagem que constitua uma base fundamental para as outras perspetiva, consideram-se os poucos incentivos à qualificação dos funcionários públicos e os planos de carreira inexistentes ou insuficientes para influenciar um bom desempenho dos funcionários públicos (Ivo & Barbosa, 2020).

2.3.2 Mapa Estratégico

Secaf (2019) define mapa estratégico como uma ferramenta que coloca em prática o método BSC. Tem a ver com a representação visual de todas as iniciativas estratégicas que cada perspetiva precisa desenvolver para cumprimento das metas traçadas pelos indicadores do desempenho.

O mapa estratégico é um instrumento de gestão que espelha o objetivo da organização em quatro perspetiva (financeira, cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento) e a forma que elas se relacionam. A partir de um diagrama, o mapa estratégico estrutura os planos de ação que permite os gestores e toda equipa visualizarem a importância de cada meta para o cumprimento de objetivo principal da instituição. Ele ajuda os gestores a saber como trabalhar com prioridades e metas, assim como evitar falhas mediante os processos de planeamento estratégico e execução. Mapa estratégico serve para direcionar o melhor caminho de concretizar os planos de uma forma eficiente e eficaz. É um instrumento usado para organizar as estratégias, elaborar planos e ações da instituição, mentalizar os objetivos e planos, caracterizar o papel de cada perspetiva dos objetivos da organização, orientar os esforços de forma correspondida e descrever todos os planeamentos estratégicos e medidas para aperfeiçoar os processos (Venngage, 2022).

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

2.3.2.1 Benefícios de Mapa Estratégico

O mapa estratégico constitui uma ferramenta relevante para uma organização alcançar os seus objetivos em relação às quatro perspetivas, por isso, apresenta-se os seguintes benefícios (Secaf, 2020):

- Descreve a responsabilidade de cada área para o cumprimento dos objetivos;
- Apresenta a melhor forma de comunicar os objetivos gerais e em comum da organização a todos;
- Permite que os colaboradores possam reconhecer as suas funções na organização;
- Expõe a melhor forma de juntar as ideias fundamentais para obtenção dos resultados;
- Dá mais facilidade na execução efetiva da estratégia e ajuda os gestores na tomada de possíveis decisões para liderança;
- Permite uma fluente comunicação entre os departamentos e até as unidades;
- É um instrumento de desempenho que indica se as estratégias estão ou não alinhadas com as tarefas das equipas;
- Motiva o empenho de cada colaborador pelo reconhecimento da sua atividade.

2.3.2.2 Passos para Montar um Mapa Estratégico

A elaboração de um mapa estratégico exige os seguintes passos (Secaf, 2019):

1º Passo- Definição de metas por cada perspetiva, para elaborar um mapa estratégico, a organização tem de definir as suas metas de acordo com as perspetivas e devem ser ligadas entre si. Exemplos:

- Perspetiva financeira: aumentar 10% da receita líquida nos próximos 6 meses;
- Perspetiva cliente: aumentar 5 % de satisfação de cliente nos próximos 30 dias;
- Perspetiva de processo interno: diminuir 50% de reclamações nos próximos 12 meses;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Perspetiva de aprendizagem e crescimento: ter 100% de colaboradores competentes nos próximos 6 meses.

2.º Passo- Definição dos indicadores, os indicadores são provas de que a organização está a cumprir ou não com aquilo que foi medido e é obrigatório definir cada perspetiva com o seu indicador. Exemplos:

- Perspetiva financeira: Demonstração de Resultado;
- Perspetiva cliente: índice de satisfação de cliente;
- Perspetiva de processo interno: número de reclamações;
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento: resultado de teste de competência por cada funcionário.

3.º Passo- Definição das iniciativas, a organização tem de definir as iniciativas por cada perspetiva, pois elas vão colocar a estratégia em ação. Exemplos:

- Perspetiva financeira: Sensibilizar o cumprimento das obrigações tributárias
- Perspetiva cliente: fortalecer habilidade de atendimento e prestação de serviço aos utentes;
- Perspetiva de processo interno: ampliar canal de atendimento;
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento: contratar formadores adequados para cada área dentro da organização.

4.º Passo- Construção de um mapa estratégico.

Depois dos três passos, a organização será capaz de construir o seu mapa estratégico na base de uma tabela com quatro linhas e três colunas. As linhas serão para as perspetivas e as colunas são usadas para as metas, indicadores e as ações ou iniciativas.

Na base dos quatro passos fundamentais para elaborar um mapa estratégico, apresenta-se o seguinte exemplo na figura 3:

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

Figura 3: Desenho de um mapa estratégico na base dos três passos acima mencionados:



Fonte: Elaboração própria com base em (Secaf, 2019).

A figura 3 resume os principais pontos definidos no mapa estratégico com base nas quatro perspetivas. Note-se que pode haver mais do que uma iniciativa por perspetiva.

2.3.3 Vantagens e Desvantagens do Balanced Scorecard

Apesar do *Balanced Scorecard* ser um instrumento fundamental para avaliação do desempenho organizacional, mesmo assim, não possui só as vantagens, mas também tem as suas desvantagens que dificultam várias vezes os gestores no processo da sua implementação.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

2.3.3.1 Vantagens do *Balanced Scorecard*

O *BSC* constitui uma ferramenta fundamental para avaliar o desempenho organizacional, pois permite que a organização desenvolva um plano estratégico durante anos. De acordo com Secaf (2020), o *BSC* obtém as seguintes vantagens:

- Visão mais ampla e sistêmica sobre a organização, o *BSC* permite os gestores ter uma visão mais ampla sobre a organização, pois permite que façam uma análise de desempenho além da perspetiva financeira. Ajuda a organização a ter mais noção sobre as outras perspetivas importantes que antes não recebiam a devida atenção;
- Melhoria na alocação de recursos, permite o gestor a perceber que tudo está conectado e pode alocar os recursos disponíveis com mais precisão, desde já que propõe que há uma relação de causa e efeito entre as quatro perspetivas;
- Maior clareza na definição dos objetivos e estratégias, *BSC*, sendo uma ferramenta com um forte apelo visual, apresenta de uma forma clara todos os objetivos a serem alcançados e quais estratégias deverão ser adotadas para chegar esse fim;
- Tomadas de decisão mais assertivas, o *BSC* é constituído com dados real, razão pelo qual ajuda os gestores a terem mais fundamentos e confianças nas suas decisões;
- Maior engajamento das equipas, *BSC* incentiva a participação dos colaboradores mediante a definição de metas e estratégias, e, permite os colaboradores a acompanhar a evolução dos resultados por meio do mapa estratégico.

2.3.3.2 Desvantagens do *Balanced Scorecard*

Além das suas vantagens, também, possuiu as seguintes desvantagens (Secaf, 2020):

- Complexidade considerável, *BSC* pode causar complicações nas situações em que há falha na definição de alguma meta ou indicador para uma determinada perspetiva e pode comprometer o resultado das restantes perspetiva;
- Barreiras impostas pela cultura organizacional, para implementar o *BSC*, as organizações fazem algumas mudanças na cultura organizacional, e muitas vezes

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

levam em consideração somente as perspectiva financeiras sem contar com os colaboradores na definição de estratégias. Portanto, é importante que repensem sobre alguns aspetos culturais para que eles não venham a ser um bloqueio, como a falta de participação;

- Menor foco e fatores externos, o *BSC* preocupa-se mais com ambiente interno, o mais essencial. Por isso, torna-se limitado em considerar os fatores externos (concorrência, ameaças externas, competitividade do mercado e cenário socioeconômico) que podem influenciar a definição das metas e das ações estratégicas, assim, como nas operações da organização.

2.3.4 Implementação do Balanced Scorecard

Existem várias formas de implementar o *BSC* de acordo com objetivo e estratégia da organização, com base em quatro perspectiva. De acordo com Pérez (2014), para implementar o *BSC*, qualquer organização precisa seguir os seguintes passos:

1) Realizar a Definição Estratégica

A organização precisa definir a sua estratégia para saber onde iniciar e aonde chegar, e para ter mais facilidade na definição dos seus objetivos com respectivas iniciativas que lhe permite atingir o aquilo que foi traçado. Durante esse processo, precisa-se considerar os quatro aspectos fundamentais que se seguem:

- Missão**, a missão indica a finalidade da criação da organização, ou seja, por que razão foi criado uma organização;
- Visão**, a visão constitui uma parte sonhadora da organização, o que ela deseja ser futuramente e quais são os caminhos para atingir os seus objetivos;
- Valores**, são pilares fundamentais em uma organização, têm a ver com a conduta interna e externa de uma organização, forma de orientar os trabalhadores para o desempenho da organização e como lidar com os clientes e outros usuários externos para que estes sintam-se satisfeitos com serviços prestados.
- Estratégia**, a estratégia organizacional consiste na definição de metas ao longo prazo, assim como as iniciativas para as suas realizações e planejar os recursos

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

necessários para atingir aquilo que foi medido. E, para definir a estratégia, é importante levar em consideração a missão, visão e valores.

2) Estabelecer Objetivos Estratégicos de Curto, Médio e Longo Prazo

Depois da definição estratégica, o próximo passo é estabelecer os objetivos da organização a curto, médio e longo prazo. É preciso que os objetivos sejam definidos com relação a visão, missão, valores e a estratégia. E para ter um equilíbrio adequado, é preciso localizar as seguintes categorias de acordo com o método de BSC:

- a) **Financeira**, nessa categoria, os objetivos estão relacionados a indicadores financeiros, como por exemplo, maximizar o lucro para uma organização privada, aumentar a base tributária para uma instituição pública que cuida das contribuições e impostos do Estado;
- b) **Cliente/ Utentes**, essa categoria está ligada ao indicador dos clientes, os objetivos são traçados para melhorar o nível de satisfação dos utentes, cumprir com as expectativas, melhorar prazos de entrega e aumentar a percentagem de satisfação de utentes;
- c) **Processos**, essa categoria define principais atividade e procedimentos realizados com eficiência e eficácia da organização, isto é, melhorar ou manter níveis de qualidade, aumentar a performance da organização, aumentar a produtividade e prestar serviços de qualidade;
- d) **Desenvolvimento E Aprendizagem**, nessa categoria, os objetivos concentram-se em como obter infraestrutura necessário para criar valor ao longo prazo, geralmente, concentra-se em três áreas principais: equipe de trabalho, sistemas e ambiente de trabalho. É convém ter os pessoais qualificados e capazes de contribuir eficientemente e eficazmente para o desempenho e performance da organização.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

3 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO BALANCED SCORECARD PARA A DIREÇÃO GERAL DE CONTRIBUIÇÃO E IMPOSTOS

Para avançar com a proposta de BSC para a DGCI, é importante ter uma noção básica da sua existência para saber identificar as causas de possíveis problemas e saber identificar as possíveis soluções para cada problema encontrado. Por isso, é importante entender sua natureza, quais são seus propósitos, seus direitos e deveres e como ela está estruturada.

3.1 Natureza, Atribuições, Competências e Estrutura Organizacional da DGCI

São apresentadas a natureza, atribuições, competências e estrutura da DGCI de acordo com o Decreto-Lei nº 6/2014 de 30 de maio.

3.1.1 Natureza

A Direção-Geral das Contribuições e Impostos (DGCI) é o serviço do Ministério das Finanças que tem por função a implementação da política e legislação tributária e de todas as ações de controlo e fiscalização necessárias à prossecução das suas competências. De acordo com os nº 1, 2 e 3, do artigo 1º do Decreto-Lei nº 6/2014 de 30 de maio, a DGCI assegura a direção, a coordenação, o controlo e planeamento estratégico, assim como a gestão das atividades relativas à determinação, cobrança e controlo das receitas tributárias. A DGCI inclui os serviços técnicos operacionais da área de contencioso tributário encarregado de estabelecer a ligação e funcionalidade deste sector da atividade com os serviços dos Tribunais, no âmbito de atuação em todo o território da República da Guiné-Bissau.

3.1.2 Atribuições

De acordo com alíneas (a) – h), do artigo 2º do ” do Decreto-Lei nº 6/2014 de 30 de maio, a DGCI possui atribuições de executar a política tributária, dirigir e controlar o seu funcionamento; é atribuído a função de planificar e controlar as suas atividades e sistemas de informação; tem a função de formar e qualificar os recursos humanos; tem papel de elaborar estudos e apoiar a concepção da política tributária; é capaz de assegurar as

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

relações com os organismos nacionais direcionados para o estudo e produção de matérias fiscais; Tem a função de proceder à fiscalização e controlo de circulação de mercadorias nos meios de transporte e pessoas ligadas a esses bens ou meios de transporte , no território fiscal do país; e tem o poder de assessorar o Ministro que superintende na área das finanças, na definição e elaboração das atividades inerentes à política tributária nacional e a sua administração.

3.1.3 Competências

De acordo com alíneas (a)- m)), do artigo 3º do Decreto-Lei nº 6/2014 de 30 de maio, a DGCI possui as seguintes competências:

- Assegurar a arrecadação de impostos e de outras receitas do Estado cuja cobrança lhe seja legalmente cometida;
- Executar a política tributária e realizar uma avaliação contínua da sua repercussão na ordem financeira, económica e social;
- Controlar a aplicação das leis fiscais e evasão fiscal;
- Prevenir e combater a fraude e evasão fiscal;
- Promover o lançamento, a liquidação e a cobrança dos impostos cuja arrecadação esteja a seu cargo, e proceder à avaliação dos níveis de cobrança;
- Exercer a ação de informação pública no domínio tributário;
- Promover e realizar ações de fiscalização tributária;
- Acompanhar e monitorar a execução dos benefícios fiscais e proceder à determinação e controlo da respetiva despesa fiscal;
- Prestar esclarecimentos aos contribuintes acerca da interpretação das leis fiscais, suas obrigações e o modo mais cómodo e seguro de as cumprir;
- Colaborar na elaboração das propostas de medidas de política e alterações à legislação no âmbito da sua atividade;
- Informar sobre aspetos decorrentes da execução das leis fiscais; exercer as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei ou legalmente delegadas;
- Efetuar o registo e assegurar a gestão do cadastro do contribuinte.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

3.1.4 Estrutura Organizacional

Segundo nº 1, 2 e 3, do artigo 4º do Decreto-Lei nº 6/2014 de 30 de maio, a DGCI será estruturada em serviços de nível central e de nível local. São estruturados os seguintes Serviços: -serviços de nível central que abrange o Gabinete do Diretor-Geral, Conselho de Administração Fiscal, Direções de serviços, Gabinetes Especializados e Núcleos Operacionais Especializados; - Serviços de nível local que envolve as Repartições Regionais e Bairros Fiscais. Nas alíneas (a), b), c) e d)), do artigo 5º do Decreto-Lei nº 6/2014 de 30 de maio, são identificados os seguintes serviços que são ainda órgãos da DGCI: Conselho da Administração Fiscal, Gabinete de Reforma Tributária, Gabinete do Controlo Interno e Gabinete da comunicação e Educação Fiscal.

De acordo alíneas (a), g)) do nº 1 do artigo 12º do Decreto-Lei no 6/2014 de 30 de maio, a DGCI estrutura-se, a nível central, nas seguintes Direções de Serviços:

- a) Direção de Serviços de Fiscalização Tributária;
- b) Direção de Serviços de Contencioso, Legislação e Estudos;
- c) Direção de Serviços de Recursos Humanos e Logística;
- d) Direção de serviços de Registo e Cobrança;
- e) Direção de Serviços de Informática e Estatística;
- f) Direção de serviços de Grandes Organizações;
- g) Direções de Serviços de Pequenas e Médias organizações.

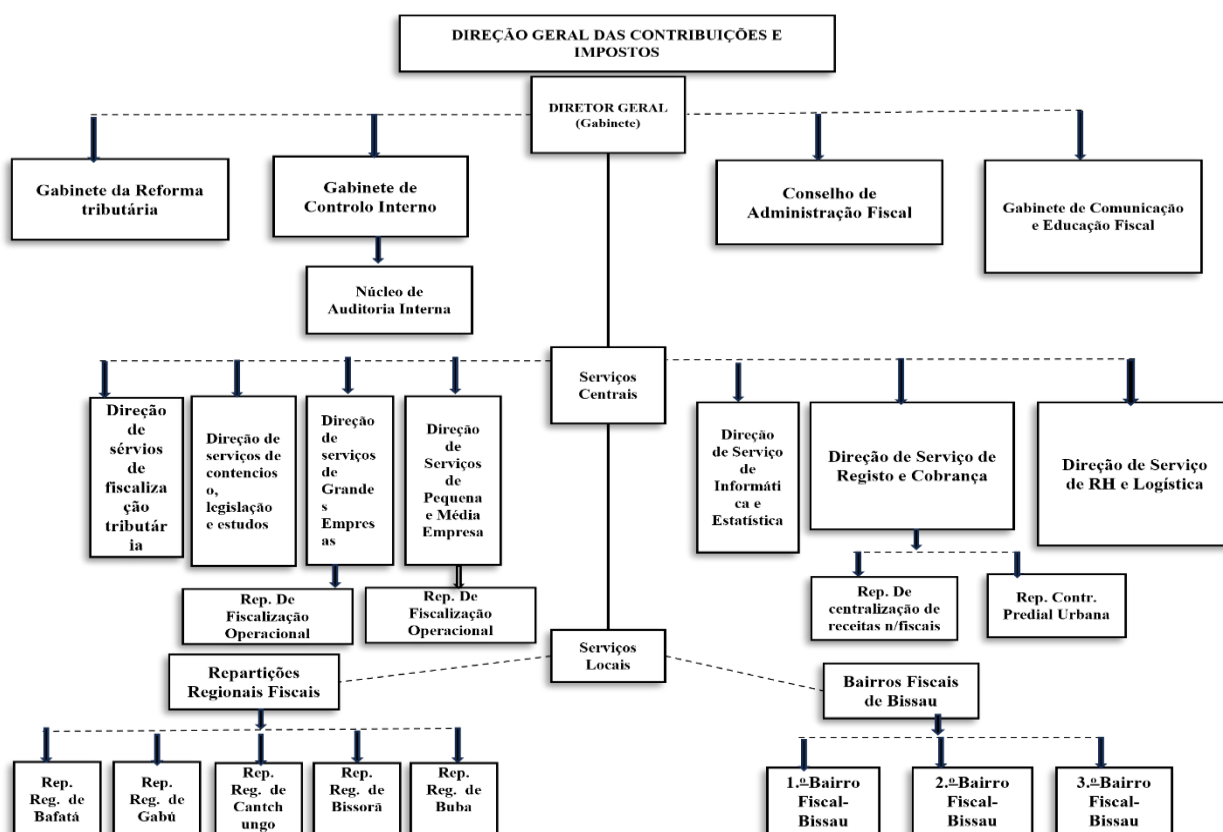
De acordo com os pontos nº 2, 3 e 4 do artigo 4º do Decreto-Lei nº 6/2014 de 30 de maio, as direções e serviços equiparados são estruturados em repartições e secções. Ao nível central, a DGCI manterá ainda uma repartição operacional, na dependência hierárquica direta do Gabinete de Controlo Interno, e cujas normas de funcionamento interno serão

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

elaboradas pelo Diretor daquele gabinete, com aprovação do Diretor Geral da DGCI. As Direções e serviços equiparados são dirigidos por um Diretor de serviços nomeado pelo secretário de Estado que superintende a área fiscal, em comissão de serviço, sob proposta do Diretor Geral da DGCI. E de acordo com nº 1 do artigo 22º do referido decreto, a DGCI estrutura-se, ao nível local, em Repartições Regionais e Bairros Fiscais, situados nas diferentes regiões do território nacional, que executam as suas competências legalmente definidas no exercício das atividades operacionais da DGCI, que devem ser desenvolvidas naquela localização geográfica.

3.1.5 Organograma da DGCI

De acordo com a definição da estrutura orgânica da DGCI, apresenta-se o seguinte organograma:



Fonte: Direção Geral das Contribuições e Impostos (2014)

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

Este organograma foi retirado do Estatuto Orgânico da DGCI, e segundo o pessoal da DGCI este organograma encontra-se em fase de atualização. Este organograma representa a hierarquia da DGCI, indica que os colaboradores estão relacionados de forma vertical. Refira-se que os chefes dos Gabinetes Regionais estão hierarquicamente subordinados ao Diretor-Geral da DGCI e funcionalmente aos Diretores dos serviços centrais. As Repartições Regionais estão estruturadas em Seções, prevendo as áreas operacionais e contencioso tributário, com o nível máximo de detalhamento indicado abaixo:

- a) Secretaria e Seção de Gestão;
- b) Secção de Receção;
- c) Secção de Fiscalidade e Contencioso.

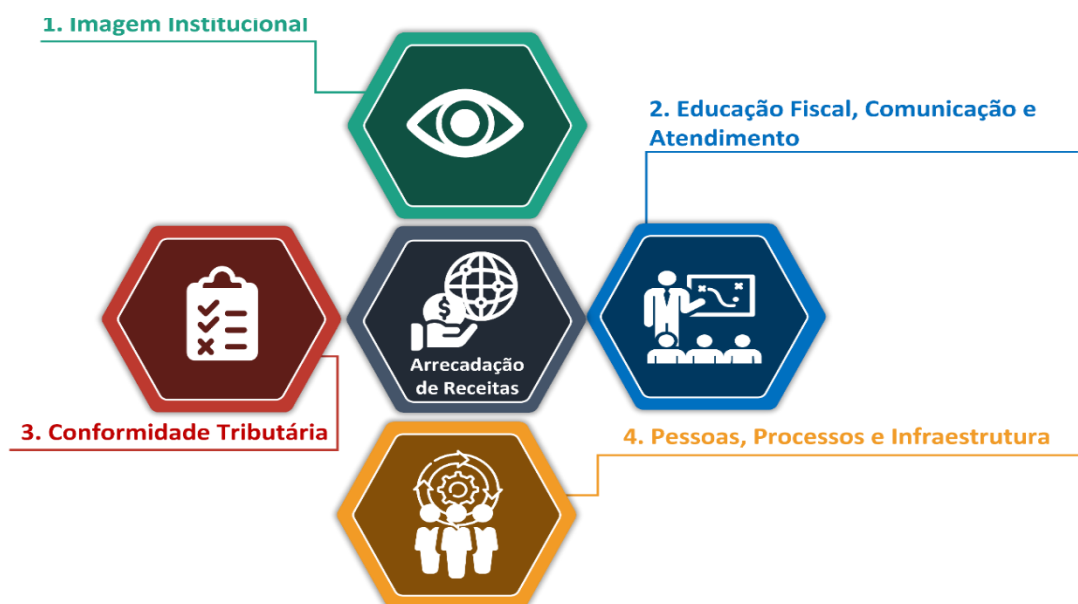
Os Distritos Fiscais de Bissau, em número de três, serão organizados de acordo com a estrutura definida para os Repartições Regionais, seguindo em todas as áreas as orientações definidas para os órgãos locais. Os chefes das Repartições Regionais e dos Bairros Fiscais são coadjuvados por assistentes nomeados pelo Diretor-Geral da DGCI.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

3.2 Missão, Visão e Valores da DGCI

Para definir a missão, visão e valores dessa organização, importa referir que a DGCI tem um plano estratégico onde são definidos os seus eixos estratégicos a 3 anos. Os eixos estratégicos definidos têm como objetivo melhorar a arrecadação de receitas com base em quatro pontos estratégicos que se seguem: 1. Imagem Institucional; 2. Educação fiscal, comunicação e atendimento; 3. Conformidade tributária; 4. Pessoas, processos e infraestrutura.

Figura 4 Eixos Estratégicos



Fonte: Elaboração Própria

Os quatros eixos acima referidos refletem a maior preocupação da DGCI e quais são as estratégias para a sua solução. Para melhorar a arrecadação de receita, a DGCI ocupa-se das seguintes questões:

- Imagem institucional, a DGCI procura proteger a sua imagem de forma a garantir a confiança dos terceiros;

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Educação Fiscal, Comunicação e Atendimento, a DGCI pretende investir na educação fiscal para motivar os contribuintes a cumprirem as suas obrigações, pretende melhorar a comunicação para facilitar a tomada de decisões e melhorar a forma do atendimento para facilitar meios de pagamentos e outras opções para os contribuintes;
- Conformidade Tributária, de forma a dar cumprimento às políticas que visam assegurar a execução das regras da legislação fiscal, a DGCI pretende melhorar os mecanismos de cobrança para reduzir as carteiras das dívidas;
- Pessoas, Processos e Infraestrutura, para aumentar as receitas fiscais, a DGCI precisa ter pessoas qualificadas para realizar as atividades institucionais de forma a melhorar os processos para atingir o objetivo. Portanto, é aconselhável ter os equipamentos necessários para aumentar a eficiência do serviço.

Portanto, a missão, visão e valor podem ser resumidos da seguinte forma:

Figura 5: Missão, Visão, Valor da DGCI



Fonte: Elaboração própria

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

3.3 Análise SWOT e PEST da DGCI

A DGCI é uma instituição pública que administra a política fiscal em benefício da sociedade guineense. A DGCI cobra as suas receitas através de:

- Remuneração por serviços prestados a outras entidades;
- Dotação do orçamento do Estado destinada ao normal funcionamento da instituição;
- Subsídio de cobrança mensal, atribuído sob a forma de uma percentagem a definir pelo Ministério das Finanças;
- Quaisquer outras receitas que lhe sejam atribuídas de acordo com a lei.

Em suma, a DGCI precisa de analisar a sua situação atual para poder tomar determinadas decisões sobre a sua situação financeira. É preciso fazer uma análise aprofundada para saber quais são as vantagens de aumentar suas receitas para o bem da sociedade e quais são as desvantagens ou limitações que podem prejudicar o seu desempenho. E também é preciso saber como o fator político, o fator econômico, o fator sociocultural e o fator tecnológico influenciam positiva ou negativamente a sua evolução. Para o efeito, apresenta-se sucintamente o quadro da análise SWOT e a análise PEST da referida instituição:

Quadro 4: Análise SWOT da DGCI

FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Contexto Interno		Contexto Externo	
Vantagem	Desvantagem	Vantagem	Desvantagem
❖ Aspectos positivos que otimizam o desempenho organizacional	❖ Aspectos negativos que prejudicam o desempenho organizacional	❖ Fatores externos que influenciam positivamente o desempenho organizacional	❖ Fatores externos que influenciam negativamente o desempenho organizacional
• Pessoais qualificados; • Adaptação de novo sistema	• Estrutura orgânica desatualizada; • Ausência de Estatuto de carreira;	• Adesão as organizações internacionais;	• Instabilidade Política;

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

informático (kontaktu) - Desmaterialização dos procedimentos, processos e modelos declarativos; - Serviços descentralizados; - Mecanismo de cobrança coerciva.	- Falta de instalações próprias; - Deficiência da comunicação interna; - Deficiência no sistema de registo de contribuintes; - Falta de equipamentos e materiais de escritório - Ausência de critério de contratação do pessoal; - Ausência de manuais de procedimentos; - Desatualização de leis fiscais; - Elevado número de funcionários; - Engajamento de funcionários; - Ausência de política interna de capacitação do pessoal; - Ausência de mecanismo de avaliação de desempenho; - Fraca transparência nos procedimentos e processos fiscais; - Falta de meios de transporte para técnicos fiscais; - Falta de meios para financiar as atividades planeadas; - Inexistência da política adequada de gestão de Recursos humanos; - Fraca domínio de línguas estrangeiras (francês e inglês).	- Participação nos fóruns nacionais e internacionais; - Assistência técnica nacional e internacional; - Colaboração institucional; - Interconexão do sistema com diferentes instituições; - Potencial reforço de educação fiscal; - Investimento na formação, comunicação e recrutamento do pessoal; - Parcerias com organizações nacionais e internacionais.	- Ausência de uma autoridade tributária; - Extravio e demora devido ao elevado número de processos em papel; - Elevado grau de sonegação; - Baixo nível da cidadania fiscal e elevada tendência de evasão fiscal; - Crescimento do sector informal; - Influência política nos assuntos fiscais; - Ausência de concurso para preenchimento de cargos de direção.
---	---	---	---

Fonte: Elaboração própria

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

A análise SWOT da DGCI baseou-se numa entrevista aos diretores de serviços da DGCI, onde estes demonstram vários pontos negativos que podem prejudicar o desempenho organizacional desta instituição. Apesar de ter pessoas qualificadas para o desempenho das suas funções. A DGCI está a ter grandes problemas no que diz respeito aos processos internos, a falta de estatuto de carreira está a causar grandes prejuízos a esta instituição, pois há um elevado número de funcionários ilegais, não existem manuais de procedimentos para orientar os colaboradores, a comunicação interna é deficiente e não existe uma política adequada para a gestão dos recursos humanos. Quanto ao ambiente externo, embora tenha as suas vantagens que podem influenciar positivamente a sua progressão, existem várias limitações que podem dificultar o seu desenvolvimento, como no caso de instabilidade política, falta de uma autoridade fiscal, ou seja, não existe uma autoridade fiscal que associe a DGCI e a Direção-Geral das Alfândegas para evitar possíveis conflitos que possam prejudicar a organização, bem como influência política em assuntos fiscais.

De acordo com os quadros da DGCI, são apresentados os seguintes fatores que influenciam direta e indiretamente o desempenho desta organização:

Quadro 5: Análise PEST da DGCI

FACTOR POLÍTICO	FACTOR ECONÓMICO	FACTOR SÓCIO-CULTURAL	FACTOR TECNOLÓGICO
- Estabilidade Política; - Acordo de não dupla tributação; - Quadro geral de funcionamento administrativo; - Criação, alteração e atualização das leis fiscais; - Reorganização do sector empresarial.	- Tipo de sistema económico no país; - Intervenção de Estado na economia; - Eficiência dos mercados financeiros; - Qualidade das infraestruturas; - Falta de urbanização; - Qualidade de força de trabalho; - Custo com pessoal;	- Demografia; - Cultura; - Nível de educação; - Atitudes (saúde, trabalho, consciência ambiental); - Benefícios sociais dos impostos; - Falta de colaboração entre contribuintes e fisco; - Falta de cultura de prestação de contas;	- Desenvolvimento tecnológico recente; - Atividades de investigação e desenvolvimento; - Influência tecnológica na criação de novos meios de pagamento dos impostos; - Expansão de infraestrutura de

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

	• Fase do ciclo económico (prosperidade, recessão, recuperação); • Taxa de crescimento económico; • Taxa de juro • Nível de inflação; • Energia disponível para consumo; • Perspetiva de longo prazo para o PIB. • Elevada dependência na exportação de castanha de caju.	• Número reduzido de quadros qualificados no país.	telecomunicação no país; • Desburocratização de serviços.
--	---	--	--

Fonte: Elaboração própria

A análise PEST da DGCI foi feita da mesma forma que a análise SWOT, através de uma entrevista com o pessoal da DGCI. Foram identificados vários fatores que afetam direta e indiretamente esta instituição. A estabilidade política destaca-se como o ponto-chave para o fator político, pois a falta de estabilidade política pode afetar negativamente a economia do país, a perda de confiança dos investidores estrangeiros e pode dificultar a implementação de políticas públicas eficazes e investimentos em infraestruturas essenciais. Para o fator económico, destaca-se a alta dependência da exportação da castanha de caju, ou seja, a exportação da castanha de caju é uma grande fonte de receita do Estado, embora não esteja sendo explorada de forma eficaz, ainda continua sendo uma riqueza para o país. No que diz respeito ao fator sociocultural, destacam-se a cultura e o nível de educação, a cultura guineense pode influenciar positivamente a receita do Estado guineense quando é valorizada e o nível de educação está a influenciar negativamente porque os governantes guineenses não estão a investir na educação e havia um grande número de cidadãos com um baixo nível de educação e há um pequeno número de pessoal qualificado. Para o fator tecnológico, destaca-se a influência tecnológica na criação de novos meios de pagamento de impostos, ou seja, garante mais flexibilidade no pagamento de impostos.

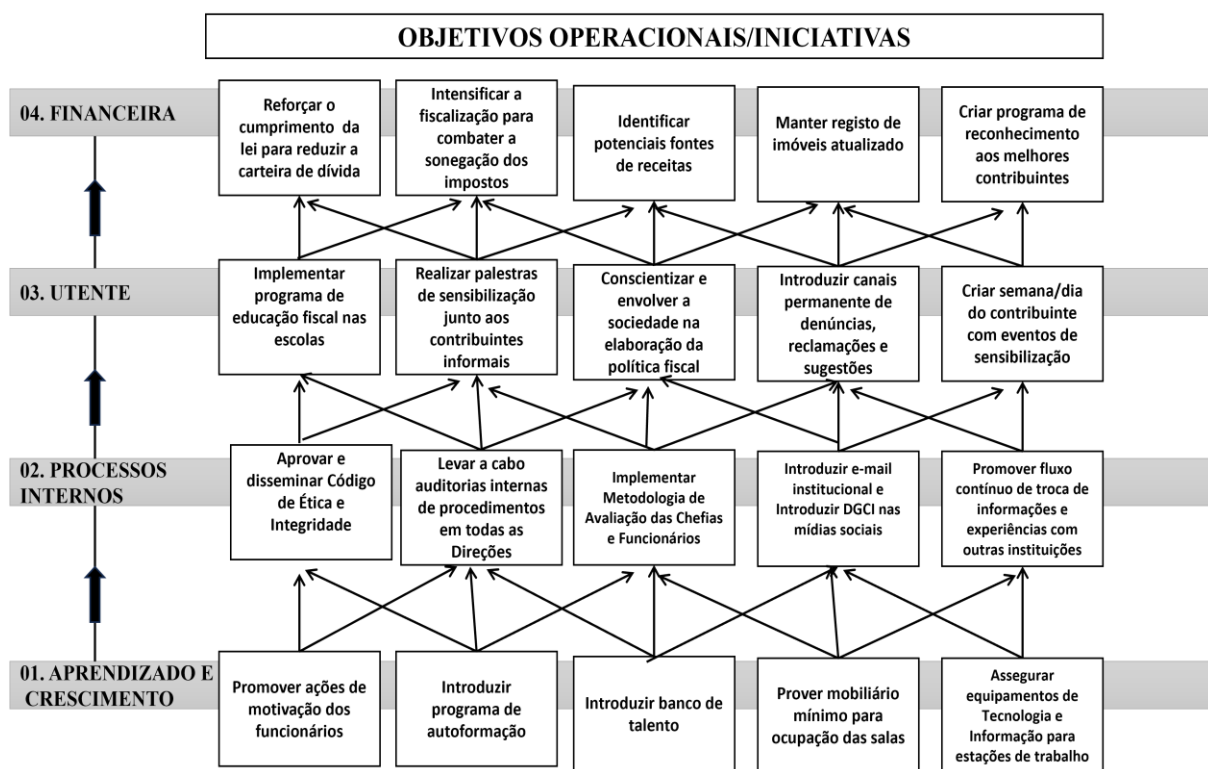
*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

3.4 Proposta de Balanced Scorecard da DGCI

Após uma análise aprofundada na área de planeamento estratégico da DGCI, encontra-se a seguinte informação para definir os objetivos estratégicos desta instituição com base nas quatro perspetivas que formam um mapa estratégico: Para dar cumprimento ao que foi concebido, a DGCI pretende utilizar melhores mecanismos para aumentar a transparência, pretende reforçar o serviço ao contribuinte, Quer simplificar o cumprimento das obrigações fiscais, bem como desenvolver competências e valorizar o capital humano.

Para dar resposta à preocupação da DGCI, foram sugeridos vinte objetivos operacionais que serão representados no Mapa Estratégico. Afirma-se que a leitura do mapa estratégico deve ser realizada de baixo para cima e será enumerada de baixo para cima.

Figura 6: Mapa Estratégico da DGCI



Fonte: Elaboração Própria

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

O mapa estratégico apresenta cinco objetivos operacionais para cada perspetiva, de acordo com a preocupação da DGCI. A DGCI preocupa-se em ter pessoal motivado e qualificado para poder contribuir de forma eficiente para o desempenho organizacional, para isso, tem de promover ações que motivem os colaboradores, os colaboradores precisam de ser ouvidos para conhecer a causa da desmotivação e ouvir as suas sugestões de melhoria, tem de introduzir um programa de autoconfiança para ajudar os colaboradores a confiarem em si próprios de forma a tirarem conclusões sobre as suas capacidades para desempenhar determinadas funções, É igualmente necessário introduzir uma reserva de talentos para identificar os profissionais de acordo com a sua experiência e qualificações para uma determinada função.

Depois de ter pessoal qualificado e infraestrutura instalada, é hora de melhorar seus processos internos. Para melhorar os processos internos, a DGCI precisa de ter não só pessoal qualificado, mas pessoal de integridade capaz de garantir transparência e boa imagem institucional, para isso, é necessário aprovar e divulgar um código de ética e integridade, tem de realizar auditorias internas, implementar a metodologia de avaliação de chefes e funcionários para saber se estão a cumprir as suas funções ou não, e, também precisa se relacionar com outras instituições para ter mais experiências e facilitar a comunicação externa, e ter e-mails institucionais e outros meios exclusivos de comunicação para repassar informações internas.

Depois de ter melhorado o processo interno, a DGCI estará em condições de ganhar a confiança dos contribuintes, poderá implementar o programa de educação fiscal nas escolas, porque pessoal qualificado e motivado saberá quais são os procedimentos adequados para esta perspetiva, será capaz de sensibilizar os cidadãos para a importância dos impostos, poderá ir ao encontro das preocupações da sociedade através de canais de reclamações e sugestões e através da semana ou dia de contribuidores criados com eventos de sensibilização.

A partir daí, a DGCI poderá aumentar as suas receitas com o apoio das três perspetivas acima referidas, pois quando os contribuintes têm conhecimento dos seus direitos e

Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição

Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e

Impostos, Guiné-Bissau

obrigações, fica mais fácil reduzir a carteira de dívida, e facilita o combate à evasão fiscal, a identificação de potenciais fontes de receita, o registo de imóveis. Diz-se que o melhor programa de reconhecimento de colaboradores pode atrair e motivar outros contribuidores, pois cada um vai querer ser o próximo a ser reconhecido publicamente.

O BSC é apresentado a seguir, onde são apresentados os indicadores e metas que indicam o cumprimento de cada objetivo estratégico por cada perspetiva:

Tabela 1: Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas da DGCI

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores	Periodicidade	Realizado (2024)	Meta (2027)	Fórmula de Cálculo
1ª Aprendizado e Crescimento	Desenvolver as competências e valorizar o capital humano	Nº de ações de motivação por cada colaborador; Nº de formação de capacitação por cada departamento	ANUAL	NA	100%	(Soma das ações de motivação/ nº de colaboradores) *100; (Soma de formação/ departamento) *100
	Investir nas infraestruturas físicas e tecnológicas	Nº de salas equipados com materiais de escritórios e informáticos	ANUAL	100%	100%	(Quantidade de salas equipadas/ quantidade de salas) *100
2ª Processos Interno	Implementar um método de promoção da ética e integridade	Quantidade de desvio de procedimento	ANUAL	NA	100%	(Soma de procedimentos desviados/ quantidade de procedimentos) *100
	Aumentar a eficiência de comunicação interna e externa	Nº de e-mails institucional criados e Nº de programa difundidos	ANUAL	NA	> 2	
	Ampliar as relações institucionais	Nº de parcerias efetuadas;	ANUAL	NA	5	
	Aumentar o engajamento dos	Índice das chefias e				(Número de funcionários

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

	Diretores de Serviço e funcionários	funcionários engajados nas atividades laborais	ANUAL	100%	80%	engajados/ total de funcionários) *100
	Aperfeiçoar a gestão do desempenho de pessoas e equipas	Nº de auditorias internas concluídas	ANUAL	NA	4	(somatório de ações de auditorias realizadas)
3ª Contribuinte/ Utente	Fortalecer o atendimento ao contribuinte	Nº de canais de atendimento implementados	ANUAL	NA	5	(Somatório de canais criado)
	Promover a cidadania fiscal	Quantidade de ações de promoção de cidadania fiscal	ANUAL	NA	3	(Somatório de ações da promoção fiscal realizada)
	Aumentar a satisfação de contribuintes com a DGCI	Índice de Satisfação de Contribuinte	ANUAL	100%	70%	(Número de contribuintes satisfeitos/ total dos contribuintes) *100
4ª Financeira	Melhorar os mecanismos de cobrança e gestão de dívida	Percentagem de dívidas recuperadas	ANUAL	100%	50%	(Soma de dívidas recuperadas/dívidas a recuperar) *100
	Alargar a base tributária e maximizar a arrecadação de receita	Índice de variação de receita	ANUAL	NA	5%	$(N-N_{-1}) * 100 / N$

Fonte: Elaboração Própria

Esta tabela reflete os objetivos estratégicos de cada perspetiva e cada perspetiva tem mais do que um objetivo estratégico. Os indicadores e metas estão alinhados com cada objetivo estratégico. Note-se que existem algumas deficiências na parte das fórmulas, uma vez que alguns indicadores não têm as fórmulas específicas para a sua medição. Todas metas são definidas a médio e longo prazo de acordo com a urgência da sua execução.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

CONCLUSÕES

O Balanced Scorecard permite avaliar o desempenho organizacional a partir de quatro perspetivas, ou seja, financeira, cliente, processo interno e aprendizagem e crescimento. De acordo com os estudos realizados ao longo desse tempo, entende-se que o Balanced Scorecard é fundamental para qualquer instituição pública, especialmente para as instituições públicas da Guiné-Bissau que estão a lutar para gerir os bens públicos para satisfazer as necessidades dos cidadãos.

A Direção-Geral das Contribuições e dos Impostos, sendo uma instituição pública encarregada de controlar e gerir as atividades relacionadas com a cobrança de receitas fiscais, tem no Balanced Scorecard a sua melhor opção para desenvolver as suas atividades de forma eficiente e eficaz, terá colaboradores formados, compreenderá a sua posição perante o público, uma vez que este sistema de gestão do desempenho permite a melhoria da qualidade, reforço no trabalho em equipa, permite a correspondência a nível estratégico e operacional e poderá atualizar o seu plano estratégico de acordo com as regras do Balanced Scorecard com base na análise SWOT e analisar os quatro fatores denominados análise PEST.

Durante a investigação, existiram enormes dificuldades na obtenção de informações, pois as organizações públicas muitas vezes são limitadas em expor suas informações na tentativa de proteger a imagem institucional. É difícil tirar conclusões, uma vez que este sistema não foi implementado, foi apenas uma proposta para a sua implementação.

Para investigação futura, sugere-se que os investigadores procurem conhecer as dificuldades encontradas na implementação deste sistema de avaliação de desempenho, quais as vantagens da sua utilização e procurar conhecer o impacto do BSC em termos de resultados financeiros, comportamento dos colaboradores e nível de desempenho da Direção-Geral de Contribuições e Impostos da Guiné-Bissau.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

BIBLIOGRAFIA

- Abdurrachman, A., Givan, B. G. B., Amalia, R. A. R., Riesmiyantiningtias, N. R. N., Kusuma, A. B. K. A. B., & Putra, A. S. (2022). Implementation of the Balanced Scorecard as a measuring tool for company performance (Case Study at PT. ARS Maju Sentosa). *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 3(2), 1049-1058.
- Affonso, A. (2019). Os indicadores não financeiros na gestão do desempenho organizacional.
- de Almeida, A. C. L., & Cardoso, A. J. G. (2014). Diagnóstico rápido participativo e Matriz SWOT: estratégias de planeamento estratégico com base na atual posição do curso de Secretariado executivo UEPA. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(2), 117-137.
- Bächtold, C. (2012). *Noções da Administração Pública*. Noções da Administração Pública. Curitiba, Paraná, Brasil: Instituto Federal Parana.
- Bergue, S. T. (2005). Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas. *Análise—Revista de Administração da PUCRS*, 16(2).
- Camilleri, M. A. (2021). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 35(1), 10-21.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2007). *Administração Pública: Modernização, qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Cintra, R. F., Cruz, M. S. Y., Kochi, T. G., & Ribeiro, I. (2022). Análise SWOT na perspectiva do cliente de empresa de serviço. *Ágora: revista de divulgação científica*, 27, 95-116.
- Colauto, R. D., Mecca, M. S., & Lezana, Á. G. R. (2007). Gestão governamental: análise swot em estudo situacional de um município de Minas Gerais. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Costa, C. (2018). A importância do planeamento estratégico para as organizações. Revista da Jornada de Pós-Graduação e Pesquisa-Congrega Urcamp, 236-250.
- Dias, M. (2022). 10 principais indicadores de desempenho organizacional para gestores. GUPY.
- Direção Geral das Contribuições e Impostos. (30 de Maio de 2014). Suplemento ao Boletim Oficial da República da Guiné-Bissau. Estatuto Organico da Direção Geral das Contribuições e Impostos. Bissau, Guiné-Bissau.
- de Andrade Farias, L. N., de Araújo Silva, R. P., Dieng, M., & Teixeira, V. V. N. (2021). O Balanced Scorecard Aplicado ao Setor Público: O Caso dos Tribunais de Justiça dos Estados do Brasil e do Distrito Federal. Revista Ciências Adiministrativas, 27(1), 10785.
- Felix, R., do Prado Felix, P., & Timóteo, R. (2011). Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. Revista do Serviço Público, 62(1), 51-74.
- Fenner, V. U., Scheid, L. L., Dalcin, D., & Anes, C. E. R. (2019). A transparência como instrumento de acompanhamento do planeamento estratégico público municipal. Práticas de Administração Pública, 3(1), 45-62.
- Geremias, J. (2014). Desempenho nas operações: como medir e melhorar? Blog da Qualidade.
- da Hora, H. R. M., & Viera, L. E. V. (2008). Sistemas de medição de desempenho organizacional: evolução e atualidade. Perspectivas Online 2007-2011, 2(5).
- Hrenechen, J. (2017). Gestão dos Indicadores de Desempenho Organizacional: Planeamento e Controle. Linked in.
- Ivo, A. D. A. O., & de Oliveira Barbosa, F. (2020). Balanced scorecard: uma adaptação na administração pública. Ideias e Inovação-Lato Sensu, 6(1), 89-89.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Junior, J. P. (2022). Balanced Scorecard (BSC): uma ferramenta de gestão estratégica. Consultoria Em Gestão.
- Kaplan, RS (2009). Fundamentos conceituais do Balanced Scorecard. Manuais de pesquisa em contabilidade gerencial, 3, 1253-1269.
- Krieger, P. M. (2020). Planejamento orientado ao setor público. Editora Senac São Paulo.
- Maltempi, M. M. (2014). Sistemas de medição de desempenho organizacional—uma análise comparativa das ferramentas PRISM, PYRAMID e BSC. UNIVERSITAS, (13).
- Marcondes, J. S. (2022). Medição de Desempenho:: O que é, 5 Indicadores de Desempenho. Blog Gestão De Segurança Privada.
- Méndez, J. C., & Méndez, M. A. (2021). El Balanced Scorecard y su efecto en el desempeño de las organizaciones. Revista Espacios, 42(23), 66-76.
- Nediger, M. (2022). Análise SWOT: mais de 20 modelos, exemplos e melhores práticas. Blog Venngage.
- Nunes, E. L. (2020). Balanced Scorecard na administração pública. Núcleo do Conhecimento.
- Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021). Implementation of balanced scorecard: Case study of a portuguese higher education institution. Management: Journal of Contemporary Management Issues, 26(1), 169-188.
- Oliveira, W. (2018). KPI: saiba o que são indicadores de desempenho empresarial e conheça os principais tipos. HEFLO.
- Oyadomari, J. C. (2018). Indicadores não financeiros: o que são e dicas para defini-los. Gen Negocios E Gestao.
- Pedrosa, F. M. R. (2022). Planejamento Estratégico no Setor Público. Editora Dialética.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

- Pérez, O. (2014). 7 pasos clave para la implementación de la metodología BSC en tu empresa. Blog PeopleNext.
- Quesado, P. R., & Marques, S. P. (2020). O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica . O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica no setor têxtil. Portugal.
- Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard: uma análise comparativa. Revista de contabilidade e controladoria, 4(2).
- Reis, C. A. C. L., Vieira, C., Alverga, R. S. D., & Molinaro, A. A. (2023). Caderno de planeamento institucional participativo-ENSP.
- Rengel, R., & Rolim Ensslin, S. (2020). Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. Revista Economia & Gestão, 20(57).
- Rodniski, C. M., Diehl, C. A., & Zwirtes, A. (2013). Tableau de Bord: Proposta de aplicação em agroindustria brasileira. Revista Universo Contábil, 9(2), 63-82.
- Rovina, J. (2020). Perspectivas do BSC: o que são e qual a sua importância na execução da estratégia. Euax consulting.
- Russo, J. (2005). Balanced scorecard versus tableau de bord. Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, 62, 56-63.
- Santaella, J. (2020). TUDO sobre MATRIZ SWOT: o que é, passo a passo e dicas para aplicar no planeamento estratégico.
- Secaf, V. M. (2019). Balanced Scorecard: como fazer um mapa estratégico BSC em 4 passos. Setting Consultoria.
- Secaf, V. M. (2020). Vantagens e desvantagens do Balanced Scorecard: tudo o que você precisa saber antes de aderir a essa ferramenta de gestão. Setting Consultoria.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

de Araújo, F., & Gonçalves, C. A. (2011). O processo de formulação e implementação de planeamento estratégico em instituições do setor público. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 4(3), 458-476.

Silva, W. C. D., Mucci, C. B. M. R., Baeta, O. V., & Araújo, D. S. (2013). O planeamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso.

Thomaz, H. M. (2018). O uso da ferramenta de gestão análise SWOT como instrumento de planeamento estratégico na administração pública: a otimização de recursos para atendimento em centrais de ambulâncias públicas.

Toni, J. D. (2021). Reflexões sobre o planeamento estratégico no setor público.

Trottmann, P., & Corrêa, V. (2019). *Planejamento estratégico orientado ao setor público*. Editora Senac São Paulo.

Valim, A., Guidinelli, A. C., Gonçalves, C., Malavoti, J., Vital, L., & Pedroni, L. (2010). O MODELO SWOT . 1-9.

Volpato, B. (2021). Balanced Scorecard: o que é, como funciona, como aplicar, vantagens e mais! Blog de Marketing Digital de Resultados.

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

ANEXOS

Anexo 1: Quadro Funcional da DGCI

NÍVEIS	SERVIÇO	UNIDADE	CARGO	UNIDADES
1- Central	Director Geral da DGCI		Director Geral	1
2-Serviços Centrais de Apoio	Gabinete do Director-Geral	Secretariado e Apoio Administrativo	Secretário	1
			-----	2
				Subtotal- 4
	Conselho de Administração Fiscal	Serviço e Apoio Secretariado	Secretário	1
			-----	2
				Subtotal- 3
	Gabinete de Reforma Tributária	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Investigação e Política Fiscal	Chefe de Repartição Técnico	1 4
		Repartição de Cooperação Internacional	Chefe de Repartição Técnico	1 4
		Repartição de Planeamento e Estudos	Chefe de Repartição Técnico	1 4
		Repartição de Previsão e Análise da Receita	Chefe de Repartição Técnico	1 4
				Subtotal- 25
	Gabinete de Controlo Interno	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Planificação Geral	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Anticorrupção e Contencioso	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Auditoria Interna	Chefe de Repartição Técnico	1 6
				Subtotal- 20
	Gabinete de Comunicação e Educação Fiscal	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

		Repartição de Comunicação e Imagem	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Educação Fiscal	Chefe de Repartição Técnico	1 5
				Subtotal- 17 Total- 69
3- Direções de Serviços Centrais	Direção de Serviços de Grandes Empresas	Gabinete do Diretor	Diretor de Serviços	1
		Repartição de Verificação de Processos de Contabilidade	Chefe de Repartição Técnico	1 10
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Cobrança	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Contencioso	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Fiscalização e Controlo	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Atendimento Especializado	Chefe de Repartição Técnico	1 5
				Subtotal- 40
	Direção de Serviços de Médias Empresas	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Verificação de Processos de Contabilidade	Chefe de Repartição Técnico	1 10
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Cobrança	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Contencioso	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Fiscalização e Controlo	Chefe de Repartição Técnico	1 5
				Subtotal- 34
	Direção de Serviços de Fiscalização Tributária	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Análise e Controlo das Operações de fiscalização	Chefe de Repartição Técnico	1 10

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

		Repartição de Pesquisa e Inquérito	Chefe de Repartição Técnico	1 4
				Subtotal- 21
	Direção de Serviços de Contencioso, Legislação e Estudos	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Contencioso	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Legislação e Documentação Fiscal	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Estudos e Pesquisa	Chefe de Repartição Técnico	1 5
				Subtotal- 23
	Direção de Serviços de Informática e Estatística	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Concepção de Sistemas	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Manutenção e Apoio aos Sistemas Informáticos	Chefe de Repartição Técnico	1 10
		Repartição de Apoio às Estatísticas Fiscais	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Cadastro de Contribuintes	Chefe de Repartição Técnico	1 4
				Subtotal- 33
	Direção de Serviços de Registo e Cobrança	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Contabilização de Receitas Tributárias	Chefe de Repartição Técnico	1 5
		Repartição de Centralização de Receitas não Fiscais	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Contribuição Predial	Chefe de Repartição Técnico	1 5
				Subtotal-

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

				21
	Direção de Serviços de Recursos Humanos e Logística	Gabinete do Director	Director de Serviços	1
		Repartição de Gestão e Secretariado	Chefe de Repartição Técnico	1 3
		Repartição de Recursos Humanos	Chefe de Repartição Técnico	1 6
		Repartição de Logística e Manutenção	Chefe de Repartição Técnico	1 5
				Subtotal- 18 Total- 190
4- Serviços Locais	1º Bairr Fiscal De Bissau- Ajuda /Biombo	Gabinete de Chefe de Repartição Fiscal	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção Técnico	1 5
				Subtotal- 19
	2º Bairro Fiscal De Bissau- Santa Luzia	Gabinete de Chefe de Repartição Fiscal	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção Técnico	1 5
				Subtotal- 19
	3º Bairro Fiscal de Bissau- Varela -Bolama Bijagós	Gabinete do Chefe de Repartição Fiscal	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção Técnico	1 5
				Subtotal- 19

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

	Repartição Regional Fiscal de Bafatá	Gabinete do Chefe de Repartição	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção Técnico	1 5
				Subtotal- 19
	Repartição Regional Fiscal de Bissorã	Gabinete do Chefe de Repartição	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção Técnico	1 5
				Subtotal- 19
	Repartição Regional Fiscal de Buba	Gabinete do Chefe de Repartição	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção Técnico	1 5
				Subtotal- 19
	Repartição Regional Fiscal de Canchungo	Gabinete do Chefe de Repartição	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção Técnico	1 5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção Técnico	1 5
				Subtotal- 19
	Repartição Regional Fiscal de Gabú	Gabinete do Chefe de Repartição	Chefe de Repartição	1
		Secção de Gestão e Secretariado	Chefe Secção	1

*Proposta de Implementação de Balanced Scorecard numa Instituição
Pública: Caso Direção Geral de Contribuições e
Impostos, Guiné-Bissau*

			Técnico	5
		Secção de Recebedoria	Chefe Secção	1
			Técnico	5
		Secção de Tributação e Contencioso	Chefe Secção	1
			Técnico	5
				Subtotal- 19
				Total- 152
				Total Geral-411