



Instituto Politécnico de Tomar
Escola Superior de Gestão de Tomar

Aplicação do Balanced Scorecard num Colégio Privado

Projeto

João Pedro Prates de Oliveira

Orientador:

Professor Doutor Luís António Antunes Francisco

(Instituto Politécnico de Tomar/ Escola Superior de Gestão de Tomar)

Projeto apresentado ao instituto Politécnico de Tomar para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Auditoria e Finanças

Tomar, outubro de 2022

Resumo

A sociedade em que vivemos ao longo dos tempos tem sofrido inúmeras transformações, e o setor da educação em Portugal não foi exceção com a clarificação em 1986, relativamente ao ensino privado na Lei de Bases do Sistema Educativo.

Todas estas alterações ao longo dos anos, despertou no culminar de muitos investidores no setor da educação, investimentos esses que criaram uma maior oferta de vagas e conseqüentemente uma maior dificuldade na sua ocupação. Desta forma, o setor da educação ficou mais competitivo, o que leva às instituições a fazer uma procura constante na melhoria dos seus modelos de gestão.

Desta forma, este projeto tem como objetivo propor um modelo de *balanced scorecard* para uma instituição do ensino privado, composta por creche, jardim-de-infância e 1º ciclo, utilizando como procedimento metodológico a pesquisa qualitativa baseada na análise documental e no estudo de caso, através de observação e entrevistas.

Foi efetuada uma revisão da literatura do modelo de *balanced scorecard* já implementados em ensino do 1º ciclo público e ensino superior privado que servem como base na elaboração da proposta. A análise dos resultados permite evidenciar a proposta do modelo do *balanced scorecard*, assim como são perceptíveis e relevantes os impactos da intervenção na gestão da instituição, como clarificar a estratégia e o que é pretendido a médio longo prazo, existindo uma maior partilha de informação, melhorando processos de funcionamento e fazendo perceber ao gerente/proprietário do colégio da importância de se ter uma ferramenta de controlo de gestão que proporcione a execução da estratégia.

Pode-se concluir que este projeto traz como contributo a possibilidade de utilização do *balanced scorecard* mesmo em instituições que não tenham pré-estabelecidos indicadores de desempenho monetário, dando um papel principal ao estabelecimento de indicadores de desempenho, a aplicação do mesmo permite uma melhor avaliação e controlo de gestão, para que atinja a estratégia. O modelo proposto de *balanced scorecard*, passa a ser uma referência em outros colégios que tenham o ensino até ao 1º ciclo.

Palavras-Chave

Balanced scorecard, Setor da educação, Indicadores de Desempenho, Estratégia, Ensino Privado.

Abstract

The Society in which we live has undergone numerous transformations over time, the education sector in Portugal was no exception with the clarification in 1986, regarding private education in Law of the Foundations of Education System.

These changes, over the years, have led to culmination of many investors in the education sector. These investments created a greater supply of vacancies and consequentially a greater difficulty in their occupation. Thus, the education sector has become more competitive and this leads institutions to constantly seek to improve their management models.

Thus, this project aims to propose a balanced scorecard model for a private educational institution, composed of kindergarten, nursery school and primary school using as methodological procedure qualitative research based on document analysis and case study through observation and interviews.

A literature review of the balanced scorecard models already implemented in public primary education and private higher education was carried out to serve as a basis for the development of the proposal for the institution. The analysis of the results allows the proposition of the balanced scorecard model to be evidenced, as well as the relevant impacts of the intervention on the institution's management are perceptible, such as clarifying the strategy and what is intended in the medium long-term, there is greater sharing of information, improving operational processes and making the college manager/owner aware of the importance of having a management control tool that provides for the execution of the strategy.

It can be concluded that this project brings as a contribution the possibility of using the balanced scorecard even in institutions that do not have pre-established monetary performance indicators, giving a main role to the establishment of performance indicators, which allow a better evaluation and management control, in order to achieve the strategy. The proposed balanced scorecard model becomes a reference in other schools that teach up to the 1st cycle.

Key Words

Balanced scorecard, Education Sector, Performance indicators, Strategy, Private Education.

Agradecimentos

Durante esta etapa da minha vida pude contar com o apoio e compreensão de várias pessoas, passando a agradecer desde já aos meus pais, irmã, cunhado, avó e amigos, que de variadas formas se manifestaram.

Quero agradecer ainda ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Francisco, por se ter prontificado e disponibilizado em todos os momentos da elaboração do projeto.

Não esquecendo todos os professores que lecionaram no decorrer do Mestrado, porque sem eles também não teria bases para a elaboração do projeto.

Não poderia deixar de agradecer toda a disponibilidade por parte do proprietário do colégio onde foi feito estudo, por ter demonstrado interesse no projeto no colégio.

Agradecimento à pessoa mais preponderante, para que este trabalho fosse possível, Cláudia Neves, por toda compreensão e preocupação para que nunca desistisse de mais um projeto de vida e da ajuda nesta reta final da Diana Azevedo.

Agradecendo por último, mas não menos importante, a todos os que direta e indiretamente também contribuíram para a realização do projeto.

Todos estes agradecimentos são sentidos e significam o reconhecimento de que sozinho não teria atingido tudo a que me propus.

Índice

Resumo.....	ii
Abstract	iii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Objetivo e motivação	3
1.3. Relevância.....	5
1.4. Estrutura do documento	6
2. Revisão da literatura.....	8
2.1. No ensino público e privado.....	8
2.2. Sistema de controlo gestão.....	10
2.3. Relevância da avaliação de desempenho.....	11
2.4. Alinhamento estratégico.....	11
2.5 Sistema de controlo de gestão em instituições de ensino privado.....	12
2.6. <i>Balanced scorecard</i> e a gestão estratégica	13
2.7. <i>Balanced scorecard</i>	14
2.8. Estudos anteriores	24
3. Procedimento metodológicos.....	34
3.1. Metodologia de investigação.....	35
3.2. Procedimento de recolha e tratamento dos dados	36
4. Estudo de caso: aplicação do <i>balanced scorecard</i>	39
4.1. Objeto de estudo.....	39
4.2. Delimitação do estudo	41
4.3. Diagnóstico de identificação do problema na organização	41
5. Resultados.....	45
5.1. Análise das informações recolhidas	45
5.2. Análise dos <i>stakeholders</i>	47
5.3. Análise <i>SWOT</i>	48
5.5. Proposta do modelo <i>balanced scorecard</i>	50
5.5.1. Modelo <i>balanced scorecard</i> baseado Lawrence e Sharma (2002).....	54
5.5.2. Modelo <i>balanced scorecard</i>	56
6. Conclusão.....	61
6.1. Conclusões gerais.....	61
6.2. Limitações	63

6.3. Trabalho futuro.....	63
Bibliografia	64

Índice de Figuras

Figura 1 – Perspetivas do BSC (Kaplan e Norton, 1997).....	18
Figura 2 – Exemplo de Mapa Estratégico (Kaplan, 2004).....	24
Figura 3 – Exemplo de proposta de BSC no Ensino Público (Jorge Silva,2011).....	25
Figura 4 – Modelo de BSC para IES (Chen,Yang e Shian, 2006).....	29
Figura 5 – Modelo de BSC para IES (Umashankar e Dutta, 2007).....	30
Figura 6 – Indicadores dos Relatórios de Gestão agrupados por Perspectivas do BSC (Silveira, 2008).....	31
Figura 7 – Modelo da Pesquisa com Perspetivas e Indicadores (Silveira, 2008).....	32
Figura 8 – Organograma colégio informal (elaborado pelo autor).....	40
Figura 9 – Proposta de Modelo de Relação causa efeito (elaboração própria seguindo Silveira(2008)).....	58

Índice de Quadros

Quadro 1 – Adequações das perspetivas ao ambiente (Sayed, 2013).....	26
Quadro 2 – BSC em universidades (Sayed, 2013).....	27
Quadro 3 – Modelo de BSC para IES (Lawrence e Sharma, 2002).....	28
Quadro 4: Fases de elaboração da pesquisa (elaborado pelo autor).....	37
Quadro 5: Quadro de recolha de dados (elaborado pelo autor).....	37
Quadro 6 – Análise de Stakeholders (elaboração própria seguindo Silva (2011)).....	48
Quadro 7 – Análise de Stakeholders (elaboração própria).....	48
Quadro 8 – Análise Swot (elaboração própria seguindo Silva 2011).....	49
Quadro 9 – Análise Swot (elaboração própria seguindo Silva (2011)).....	49
Quadro 10 – Proposta de aplicação (elaboração própria seguindo Lawrence e Sharma (2002)).....	55
Quadro 11 – Proposta de indicadores (elaboração própria seguindo Silveira(2008)).....	57
Quadro 12 – Proposta de Iniciativas (elaboração própria seguindo Jorge Silva (2011)).....	59

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

IES – Instituição de Ensino Superior

KPI – Key Performance Indicators

1. Introdução

Este estudo abordará a aplicação do *balanced scorecard* como ferramenta de controlo de gestão numa organização do sector de ensino privado.

1.1. Enquadramento

As ideias chave da Lei das Bases do Sistema Educativo em Portugal vieram esclarecer um amplo consenso em torno da educação, por outro lado, a sua imprecisão e vaguidade, abrem diversas formas de concretização através de legislação ordinária. Mas foi em 1986 com a Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro, que existiu uma clarificação relativa ao ensino privado, onde “*é reconhecido pelo Estado o valor do ensino privado e cooperativo como uma expressão concreta da liberdade de aprender e ensinar e do direito da família a orientar a educação dos filhos.*”, como se pode verificar no artigo 57.º, n.º1.

Por sua vez, no artigo 58º está expresso a inserção das escolas do ensino particular na rede escolar, todas estas mudanças levaram com que existisse um maior investimento em instituições de ensino privado.

Desta forma, apareceu uma maior oferta de vagas e conseqüentemente uma maior exigência dos clientes, o que leva a uma procura constante por parte das instituições privadas em melhorias ao nível dos seus modelos de gestão.

No setor da educação, as organizações não se diferem das demais e estabelecem estratégias prioritárias a ser executadas, em que as mesmas dependerão de como os objetivos são transmitidos a toda organização, bem como, o nível de comprometimento que é criado nos colaboradores. Segundo Porter (1985), “*o fracasso de muitas empresas deve-se à falta de capacidade das organizações em desdobrar a estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias à obtenção de uma vantagem competitiva.*”

Vários estudos têm demonstrado que há uma elevadíssima percentagem de empresas que falham na implementação da sua estratégia, como é possível verificar no estudo de 1999 publicado na revista Fortune, “*70% dos fracassos não se deveram a uma estratégia pobre, mas a incapacidade de a executar*” (Charan & Colvin; 1999). Com tudo, conforme citado a baixo, “*através deste*

estudo é possível verificar que as razões para a enorme percentagem de fracassos são muitas e variadas, resumindo-se a um conjunto identificado de fatores” (Niven, 2003):

- Em muitas organizações, a maioria dos seus colaboradores não conhecem a visão nem a estratégia;

- Os indicadores de desempenho normalmente têm como foco os resultados, no fim de um dado período de tempo, incidindo sobre desempenhos passados (indicadores, por exemplo, receita, satisfação dos clientes, etc.) e principalmente sobre resultados financeiros e/ou contabilísticos;

- Nas organizações modernas os ativos intangíveis evidenciam cada vez mais a diferença entre o sucesso e o fracasso.

O setor da educação alterou o seu panorama, deixando de ter como principais competidores instituições públicas e associações sem fins lucrativos, pois com a clarificação do ensino privado houve a entrada de investidores e grupos empresariais com o propósito de geração de valor para os seus proprietários/acionistas.

Este novo ambiente competitivo trouxe novos desafios às instituições de ensino privado, ao nível de questões estratégicas comuns ao mercado empresarial tendo preocupações como a qualidade do ensino, a definição de política de preços, entre outros.

Todas estas preocupações aliadas a uma forte concorrência no setor da educação leva à necessidade de introduzir sistemas de controlo de gestão e de avaliação de desempenho nas instituições de ensino.

Segundo Munipan (2008), *“o setor educacional transformou-se e a concorrência ao nível mundial estabeleceu-se. Esta competição leva a que nas instituições de ensino superior exista a necessidade de uma gestão que alie a experiência de educadores a necessidade de uma gestão profissional geradora de valor económico”*.

Verifica-se que entre 1978 e 1991 não existiam instituições ao nível do pré-escolar privado, um pouco pelas políticas da altura, por sua vez em 1992 aconteceu um *boom* de estabelecimentos privados, na sua maioria com pré-escolar. Desde essa altura até aos dias de hoje existiu um aumento do número de estabelecimentos de ensino privado a todos os níveis, desde o pré-escolar ao ensino superior (Estabelecimentos nos ensinos pré-escolares, básico e secundário privado: total e por nível de ensino).

Neste contexto ganha importância a procura por uma gestão mais eficiente que possibilite ter uma gestão e disciplina de execução, ou seja, a criação de um sistema de controlo de gestão.

Os Sistemas de Controlo de Gestão podem ser considerados como um conjunto de controlos e que permitam assegurar o alinhamento entre os objetivos da organização, as atividades de controlo e orientem o desempenho organizacional da mesma. Segundo Kaplan e Norton (1997), “*a abordagem de gestão utilizando perspetivas, possibilita a visão sistêmica e mais efetiva do que estudar variáveis e indicadores de forma isolada.*”

Desta forma, este projeto de pesquisa abordará a aplicação do *balanced scorecard* como ferramenta de um colégio privado com berçário, creche, jardim-de-infância e 1ºciclo, e pretende responder às seguintes questões de pesquisa:

- Como pode o *balanced scorecard* apoiar na gestão estratégica do colégio?
- Porquê o *balanced scorecard* pode apoiar na gestão estratégica do colégio?

1.2. Objetivo e motivação

Tem-se evidenciado no mercado do ensino privado, mais relativamente pré-escolar e 1ºciclo desde a década de 90, a falta de pesquisas na literatura nacional que abordem o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão em instituições de ensino privado com pré-escolar e 1ºciclo básico.

Como se pode verificar no enquadramento, a partir de 1992 o setor teve um *boom* onde passamos da não existência de instituições de ensino privado com pré-escolar para 1990 estabelecimentos, foi o nível de ensino que teve o maior exponencial no número de estabelecimentos existentes, o que comprovou um grande volume de investimentos no setor.

Com este panorama, o setor do ensino passa a ser visto como um negócio onde são procuradas práticas de gestão mais eficazes. Evidencia-se que as instituições de ensino privado passam pelo desafio de profissionalizar a sua gestão, pois caso não o façam têm tendência a passar por grandes dificuldades ou até desaparecerem.

Considera-se que este estudo venha dar uma maior perceção da necessidade de controlo de gestão nas instituições de ensino pré-escolar e do 1ºciclo básico, e desta forma contribuir para uma

gestão mais profissional das instituições de ensino privado através da proposição de um modelo de *balanced scorecard*.

A escolha da metodologia *balanced scorecard* entre outras ferramentas de gestão deve-se à sua característica multidimensional.

É uma ferramenta que ajuda os gestores no entendimento, comunicação, alinhamento estratégico, clarifica e relaciona os objetivos e políticas de gestão, traduz a sua missão e estratégia num conjunto de medidas de desempenho que permite criar um sistema de medição, avaliação, gestão e controlo estratégico.

Destaca-se também das demais por dar uma visão integral da atividade organizacional em quatro perspetivas, sendo uma financeira como a maioria das ferramentas e três não financeiras. “*Outro aspeto é a forma como o balanced scorecard estimula estratégias, cria novas oportunidades para o aumento de valor para o cliente, pela interligação dos objetivos de curto prazo com os objetivos a longo prazo*” (Kaplan e Norton,1996).

Deste modo, assegura-se que a proposta do modelo e a sua posterior implementação trará um padrão diferenciador de controlo e gestão para a instituição abordada neste estudo, não existindo garantias, no entanto, níveis e patamares de performance a serem alcançados.

O objetivo geral deste projeto é propor ao colégio privado em estudo um modelo de *balanced scorecard*.

Quanto a objetivos específicos, o desenvolvimento desta pesquisa possibilitará, entre outros processos essenciais, a elaboração do *balanced scorecard* no colégio privado do estudo em causa.

Irá permitir a criação de indicadores de análise, o estabelecer de métricas, a formação de controlos de gestão e o acompanhamento dos resultados nos diversos níveis de gestão, porque até então não existe qualquer ferramenta de avaliação de desempenho.

É preciso salientar, que a implementação do *balanced scorecard* nas escolas aborda o facto deste instrumento de gestão salvaguarda a primazia da dimensão pedagógica, expresso através da ideia central: “*de que o dia-a-dia das decisões educacionais realizadas pelos professores na sala de aula deverão estar inteiramente ligadas ao quadro de objetivos estratégicos. Este alinhamento é a garantia de que o tempo, talento e os processos educativos estão alinhados e intencionalmente sustentados pela missão e objetivos escolares*” citado por Duffy (2005)).

Com a aplicação do *balanced scorecard* pretende-se que o mesmo se torne importante como um modelo de gestão estratégico que permita à organização clarificar a sua visão e estratégia, dessa forma melhorando a ação, diminuindo assim os aspetos menos claros e vagos do planeamento, e ajudando desta forma a administração a tomar as melhores decisões em prol do cumprimento da missão.

1.3. Relevância

A escolha do tema desta pesquisa aplicada vem ao encontro da escassez de estudos específicos relacionados com o modelo de gestão nas instituições privadas até ao 1º ciclo básico, em particular nos processos de controlo de gestão.

Convém lembrar que a transformação do setor da educação se tornou mais competitiva com o aumento da concorrência e naturalmente existiu um aumento de vagas que conseqüentemente não foram preenchidas. Este cenário leva às instituições de ensino privado a repensar as suas gestões.

Com este estudo pretende-se entender as necessidades do instituto de ensino privado em questão, que devem ser melhoradas, e daí resultar uma proposta de um modelo de *balanced scorecard*.

A nível teórico terá relevância, visto que existem poucos estudos sobre o controlo de gestão em instituições de ensino privado, mais ao nível do pré-escolar e ensino básico, enquanto a nível prático pretende levar as instituições em causa a procurar ter uma gestão mais profissional.

O estudo possibilita ao colégio privado, verificar e fazer uma revisão dos seus sistemas de controlo de gestão e adaptação ao ambiente competitivo que de momento se vive e de alguma forma ajudar outras instituições do setor.

Assim sendo, propõe-se um modelo de *balanced scorecard* por se entender que é um modelo que trará valor ao colégio.

Com esta metodologia pretende-se medir o desempenho da empresa através de várias perspetivas, não se limitando unicamente à perspetiva financeira, criando e sistematizando os indicadores, visto não existir uma bateria de indicadores organizados no colégio.

1.4. Estrutura do documento

O documento está dividido em 6 capítulos distintos.

No capítulo 1 é apresentada a introdução ao documento, onde aborda o seu enquadramento, objetivos, relevância e metodologia.

No capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura, que pretende apresentar os aspetos mais relevantes.

No capítulo 3 é abordado o estudo de caso e feito o enquadramento do objeto de estudo em que será implementada a metodologia de *balanced scorecard*.

No capítulo 4 são apresentados os resultados referentes à pesquisa feita na instituição.

No capítulo 5 estão consideradas as conclusões, assim como as limitações e trabalhos futuros.

Por fim é apresentado a bibliografia.

2. Revisão da literatura

Este capítulo pretende dar uma visão teórica sobre o *balanced scorecard* e será o ponto de partida para sustentar toda a pesquisa realizada para suporte na elaboração do projeto.

2.1. No ensino público e privado

O conflito entre o público e o privado no sector da educação *“persiste ainda em outros planos que ultrapassam o meramente racional, situando-se igualmente na esfera do emocional.”*

Encontra-se estudos em que se pode verificar de alguma forma um certo sectarismo, como menciona Estêvão *“com uma argumentação teológica em redor da superioridade, quer do privado, quer do público, recorrendo frequentemente a comparações abstratas entre sectores de ensino ou a comparações particularistas que insularizam e destacam, apenas, alguns traços característicos de um tipo de escola ou ensino em oposição ao outro”* (Estêvão, 1998).

Existe uma questão bastante pertinente levantada por Barroso: *“a educação é um “bem comum” – público, ou um “bem de consumo” – privado?”* que o leva a apontar quatro tipos de resposta:

1º. A educação é um bem essencialmente público e, nesse sentido, justifica-se a preponderância da intervenção do Estado (no financiamento e na operacionalização da oferta do serviço educativo) que pode ir até à forma extrema de “monopólio estatal”, com a supressão ou grande limitação do ensino privado;

2º. A educação é um bem essencialmente privado e nesse sentido não se justifica qualquer intervenção do Estado;

3º. A educação é um bem predominantemente público que produz benefícios privados e, nesse sentido, cabe ao Estado uma grande parte do financiamento, regulação e prestação do serviço educativo;

4º. A educação é um bem predominantemente privado que produz externalidades públicas pelo que, embora cabendo ao Estado contribuir de maneira significativa para o financiamento do

serviço educativo, ele deve reduzir a sua intervenção ao mínimo, para permitir o financiamento de um “quase mercado” educativo, baseado na concorrência e autonomia dos prestadores de serviço e na livre escolha dos consumidores. (Barroso, 2003).

O estudo aborda uma instituição do ensino privado, e por essa razão é importante observar algumas citações proferidas por Estêvão nos seus estudos com argumentos favoráveis ao ensino privado:

- *“a educação formal privada protegeria melhor a individualidade e a liberdade dos cidadãos, ainda que, por vezes, não o consiga devido ao controlo apertado e à regulação dos seus inputs, processos e outputs por parte do Estado que a constringe a refugiar-se em fórmulas mais elitistas ou a adoptar uma estrutura mais burocrática e despersonalizada tornando-a, por essa razão, semelhante à educação formal pública”;*

- *“outro dos méritos da educação privada estaria no facto de se situar no prolongamento natural das famílias, instâncias primeiras de educação, capaz, por isso mesmo, de oferecer melhores condições para a reprodução mais fiel do ambiente, dos valores e das crenças do contexto estrutural doméstico e, simultaneamente, de propiciar um clima mais favorável a uma maior dedicação ao estudo e à aquisição de outras atitudes e comportamentos que podem vir a tornar-se também úteis para um melhor posicionamento dos seus alunos no mercado de trabalho”;*

- *“a educação privada seria também aquela que mais claramente exibiria uma maior qualidade e se adaptaria melhor à relação entre a oferta e a procura educativas, estando menos sujeita que a educação pública às disfunções burocráticas, da rigidez, da uniformidade, do formalismo e do centralismo”;*

- *“ao contrário dos que defendem a educação pública, reduzir, ou acabar mesmo, com a situação injusta em que se vive actualmente quando se possibilita, apenas às classes economicamente favorecidas, pelo leque de recursos e de mobilidade que possuem, o exercício da liberdade de escolha, ou seja, de poderem seleccionar a escola privada ou a escola pública que gozam de prestígio académico elevado”. (Estêvão, 1998)*

2.2. Sistema de controlo gestão

Nos tempos que decorrem uma das constantes preocupações das organizações é o aperfeiçoamento dos seus sistemas e ferramentas de informações que melhor ajudem as suas tomadas de decisão.

Entre as várias ferramentas destaca-se as de controlo de gestão, pois existe a procura pela melhor aplicação dos recursos, pelo ganho de produtividade e a melhoria do desempenho organizacional, aliada à redução das margens de receita geradas pela volatilidade do mercado e pelo aumento da competitividade dos concorrentes figura umas das principais causas que preocupam as organizações e os seus colaboradores.

O sistema de controlo de Gestão tem sofrido modificações e segundo Neely, *“existem três gerações na evolução. Na primeira geração a medição de desempenho, era baseada em pressupostos financeiros como complementos aos indicadores financeiros tradicionais. A segunda geração já apresentava, um sistema de gestão de desempenho, com a função de ajudar os gestores a tomar decisões, pela análise da modificação dos recursos ou da existência dos mesmos, dando deste modo valor a organização. Por fim, na terceira geração passará a utilizar-se um sistema de gestão estratégica do desempenho nos quais será dada mais importância às ligações entre as diferentes dimensões do desempenho da organização.”* (Neely,2002)

Porter (1985), diz-nos que *“o sistema de mensuração deve contemplar medidas financeiras e não financeiras, onde deve assegurar uma relação harmoniosa entre a dimensão operacional e a dimensão estratégica. As medidas de desempenho devem viabilizar a implementação da estratégia, e por sua vez proporcionar a geração de valor e a manutenção do diferencial competitivo.”*

O sistema de controlo de gestão de uma organização contempla o planeamento, pois é uma importante etapa do sistema, prevê também a comparação entre resultados reais e os previamente estabelecidos.

Os elementos do sistema de controlo de gestão incluem o planeamento estratégico, a preparação do orçamento, alocação de recursos, mensuração de desempenho, avaliação e recompensa, alocação do centro de responsabilidade e composição do preço de transferência.

2.3. Relevância da avaliação de desempenho

A medição de desempenho é importantíssima para as organizações, para que desta forma se possam conhecer melhor, pois só assim podem saber o que tem a melhorar ou devem continuar a fazer da mesma forma, para obtenção do sucesso. *“O que se mede executa-se. Se não for possível medir resultados, não podemos saber se tivemos sucesso ou se falhámos. Se não temos a certeza do sucesso, não o podemos premiar. Se não premiarmos o sucesso, provavelmente acabamos por premiar as falhas. Se não temos sucesso, não podemos aprender com as boas práticas. Se, por outro lado, não reconhecemos as falhas, não as podemos corrigir. Mas, se conseguirmos demonstrar resultados, somos vencedores”*. (Osborne e Gaebler, 1992).

Ao nível do conceito de medição de desempenho, não existe nenhuma afirmação que seja unânime, pois sofrerá várias alterações, conforme o contexto onde se insere e a perspectiva dos seus autores. Segundo Neely, *“existe um conceito mais vasto e clarificado, das várias interpretações que este conceito pode assumir.”*

Uma das interpretações indica que *“medir, pressupõe a existência de indicadores ou métricas, que devem integrar uma infra-estrutura de suporte para recolha, tratamento, análise e interpretação da informação”* (Neely, 2002), realçando este conceito, como um sistema de medição do desempenho: *“A medição do desempenho, consiste nos processos para quantificar a eficiência e a eficácia das ações passadas. Um sistema de medição de desempenho, possibilita tomar decisões fundamentadas e desenvolver ações, na medida em que quantifica a eficiência e eficácia de ações passadas, através da recolha, verificação, classificação, análise e interpretação de dados adequados”* (Neely,2002).

2.4. Alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico para Kaplan e Norton (2004) *“é estabelecido por valores de bens não qualificáveis, bens esses que são descritos por quatro perspectivas do balanced scorecard, que por sua vez estão divididos em três categorias: capital humano, capital informativo e capital*

organizacional.” Estas três categorias são pontos fulcrais para implementação da estratégia e obtenção dos objetivos que a organização se propôs.

Todas as empresas devem dar a entender, no que diz respeito à pirâmide hierárquica, do patamar superior ao inferior, a estratégia e objetivos da organização, tal como compreender que as suas ações individuais fazem diferença no cumprimento do objetivo comum da organização.

Para Kaplan e Norton (2006), o alinhamento estratégico pressupõe:

- *“A partilha da visão, da estratégia, dos valores e dos objetivos;*
- *Um compromisso para acrescentar valor à organização;*
- *Compromisso de implementações de melhorias nos processos, sempre que possível.”*

2.5 Sistema de controlo de gestão em instituições de ensino privado

Como já foi referido anteriormente no início dos anos 90, viveu-se um processo de transformação no ensino privado, que levou as instituições a procurar uma profissionalização da sua gestão. Esta procura deveu-se ao grande crescimento de novos concorrentes no setor e a uma maior exigência dos seus clientes.

A Lei das Bases do Sistema Educativo veio clarificar o ensino privado, e por sua vez, desencadear uma maior concorrência no setor do ensino.

Esta concorrência veio influenciar principalmente a política de preços praticados, e uma maior variedade de opções e melhoria na qualidade dos serviços.

Como os demais setores de atividade económica, o setor da educação com uma maior competitividade dos concorrentes também atravessa dificuldades relacionadas ao nível de problemas financeiros, vagas não preenchidas, pouca fidelização de aluno/encarregados de educação, controlos de gestão ineficientes, baixo investimento em pesquisa e baixo comprometimento dos colaboradores.

Segundo Engwall (2007), *“torna-se necessário que as organizações de ensino modernizem o seu processo de gestão estabelecendo, por exemplo, metas e controlo de custos mais rigorosos. Na literatura não se encontra muitos estudos baseados na gestão de*

instituições de ensino, o que pode provocar uma dificuldade dessas organizações em se adaptarem a um novo cenário.”

Uma gestão profissional no ensino privado vai encontrar problemas na implementação, tais como, a ausência ou falta de comunicação ao nível que se pretende das estratégias, do conhecimento das expectativas dos *stakeholders*, falta de integração de todos os agentes envolvidos na operação, como docentes, discentes e colaboradores diversos, ausência de controlo de gestão, fluxo de comunicação ineficiente e ausência de liderança.

Existe a necessidade de implementar controlos integrados a um processo de avaliação de desempenho, para que as instituições de ensino se tornem mais competitivas e vão ao encontro das expectativas dos *stakeholders*.

O setor da educação tem dado prioridade em adotar sistemas de controlo indicadores baseados em métricas académicas, mas deixando de lado a avaliação dos aspetos intangíveis por serem difíceis a sua avaliação.

Estudos anteriores sugerem a implementação do *balanced scorecard* em instituições de ensino como a forma de traduzir os objetivos estratégicos da organização em indicadores de desempenho, viabilizando assim a busca por uma maior eficiência.

2.6. *Balanced scorecard* e a gestão estratégica

A gestão estratégica é um processo contínuo e adaptativo que estabelece a missão, os objetivos, metas, estratégias e ações para atingir os objetivos planeados em um dado período de tempo, fazendo a interação com o ambiente externo.

“Na gestão estratégica, o balanced scorecard vai apoiar na implementação da estratégia, possibilitando a gestão e o alinhamento estratégico na previsão das ações a tomar para que encontrem alinhadas com a estratégia, em que esta deve ir ao encontro de um conjunto de objetivos e de fatores críticos de sucesso, devendo rever-se nesses objetivos através das perspetivas. As organizações devem ter como principio a criação um caminho para percorrer de forma a obter os objetivos e metas propostas.” (Kaplan e Norton, 2001).

O *balanced scorecard* quando implementado, auxilia na identificação dos objetivos, para que desta forma a organização encontre o caminho e as medidas a tomar, sendo atingível as metas através da estratégia definida.

“Conjunto de hipóteses sobre de causas e efeitos. O sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas” (Kaplan & Norton,1997).

2.7. *Balanced scorecard*

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que traduz a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas através de um conjunto coerente de indicadores chave de desempenho (KPI – Key Performance Indicators) de acordo com a visão e as expectativas da empresa a longo prazo. *“Essas medidas são a base do sistema de medição do desempenho estratégico e estão estruturadas de forma balanceada em quatro perspectivas que consideram os processos críticos da empresa: perspectiva financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento”* (Kaplan e Norton, 1997).

O *balanced scorecard* *“ é considerado de entre todos os modelos, o mais adequado, uma vez que possibilita transformar a estratégia da organização num conjunto de medidas que permitem à gestão a avaliação do sistema”* (Louro,2009).

O *balanced scorecard* vai monitorizar o desempenho dos processos críticos à organização nas suas quatro perspectivas, em que cria uma linguagem comum para a missão e a estratégia comunicarem. *“Utilizando indicadores chave de desempenho na forma de painéis de controlo, esta forma leva aos colaboradores como as ações tomadas a converterem-se em vetores de sucesso atual e futuro. Essas medidas de desempenho ajudam a articular, comunicar e a alinhar a estratégia com os objetivos, metas e iniciativas individuais e departamentais da organização”* (Kaplan e Norton, 1997).

Os objetivos e o conjunto de medidas do *balanced scorecard* das organizações devem refletir o equilíbrio entre medidas de curto e longo prazo, financeiras e não financeiras, de tendência (leading) e de ocorrências (lagging) entre as quatro perspectivas de desempenho.

No entanto, essas medidas não se limitam a um conjunto aleatório de indicadores financeiros e não financeiros, pois, além de possuírem uma relação direta com a estratégia, interligam-se por uma série de relações de causa e efeito. Dessa forma, o *balanced scorecard* “traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis” (Kaplan e Norton, 1997).

Toda a dinâmica dos processos de esclarecimento da visão, comunicação de objetivos, planeamento e a aprendizagem fazem do *balanced scorecard* um sistema de gestão estratégico que coloca a organização no rumo de sua visão e da sua estratégia. Desta forma, o *balanced scorecard* proporciona ajustes e a mudança da própria estratégia, durante o processo de implementação, de forma que não só mensura como também estimula a mudança. Segundo (Kaplan e Norton, 1997), “o *balanced scorecard* pode ser utilizado com os seguintes propósitos:

- *Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;*
- *Comunicar a estratégia a toda empresa;*
- *Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;*
- *Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;*
- *Identificar e alinhar iniciativas estratégicas;*
- *Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;*
- *Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.”*

Através de várias citações podemos verificar que o modelo de *balanced scorecard* é consensual por muitos autores, sendo dos vários modelos o mais completo e adequado: “é uma ferramenta que permite rapidamente atingir a excelência” (Olve, 2000); “transforma a visão e a estratégia em acções” (Banker, 2001); “permite o alinhamento dos colaboradores com a visão” (Bourne, 2000). Por último, mais uma afirmação que não nos deixa dúvidas “hoje, muito raramente se fala de modelos ou instrumentos para gerir a estratégico sem incluir o *balanced scorecard*” (Pinto, 2007).

Objetivos do balanced Scorecard

O *balanced scorecard* tem como princípio fundamental o alinhamento entre o planeamento estratégico da organização e as atividades operacionais da mesma em que o *balanced scorecard*

representa a estratégia e a missão da organização, através de medidas e objetivos, que serão representados por indicadores. Segundo Kaplan e Norton (2001) apresentam quatro processos:

- Clarificação e tradução da visão e estratégia

- Definição do mapa estratégico através de uma sequência de relações de causa-efeito, entre resultados e vetores de desempenho;

- Clarificar as ações referentes à missão e à visão, para o sucesso da organização;

- Para que exista uma harmonia entre colaboradores, gestores e atividades da organização.

- Construção de consensos em torno da visão e estratégia, tal como na definição de objetivos e indicadores aceites pelos gestores, que por sua vez, descrevem os fatores críticos de sucesso, através de relações de causa efeito.

- Comunicação e alinhamento estratégico

- Facilita a comunicação da estratégia a toda a organização, de forma que os objetivos individuais (associados aos colaboradores) e departamentais, estejam na mesma linha de orientação da estratégia global (a longo prazo), de forma a garantir o esforço de todos;

- A promoção da difusão estratégica efetuada pelo balanced scorecard, por via do processo de análise dos objetivos e fatores críticos hierarquizados (desde o topo até ao nível local, de departamento a indivíduo), possibilite a descentralização e a melhoria do sistema de incentivos.

- Planeamento e afetação de recursos

- A definição de metas dependerá dos gestores;

- Planear processos a realizar para atingir as metas inicialmente previstas;

- O plano deve ser realizado conforme a capacidade da organização e projeção de desempenho.

- Quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, em todas as quatro perspetivas do balanced scorecard;

- Identificar os mecanismos e proporcionar os recursos para alcançar esses resultados;

- Estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiros e não financeiros, que vão testando continuamente a implementação da estratégia.

- Feedback e aprendizagem estratégica

- O processo de revisão e o feedback analisam a performance da estratégia adotada pela organização e o desempenho das metas;

- Os conhecimentos e habilidades dos colaboradores são otimizados. Facilitando a execução, o monitoramento e o controlo do negócio a partir de 4 perspetivas: clientes, financeiro, aprendizagem, crescimento e processos internos.

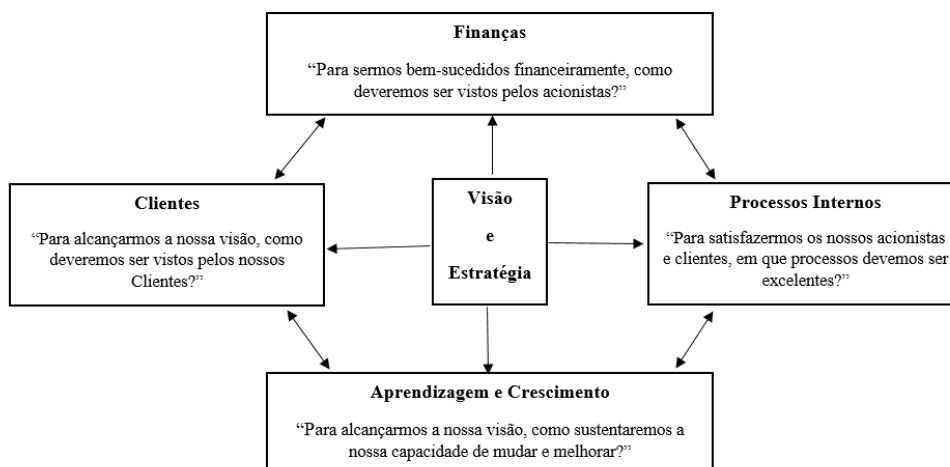
Os autores Kaplan e Norton, retiram a elação de que “*O balanced scorecard preenche a lacuna existente na maioria das metodologias de gestão: a ausência de um processo de gestão sistemático para que seja implementado e obtido o feedback sobre a estratégia. Modelos de gestão construídos a partir do balanced scorecard, asseguram que a organização fique alinhada e se centralizem as atenções, no processo de implementação da estratégia a longo prazo.*” (Kaplan e Norton, 2001).

As quatro perspetivas

O *balanced scorecard* é uma ferramenta que apresenta uma visão alargada dos sistemas de controlo de gestão, conjugando a tradicional informação financeira com a informação não financeira; informação externa e interna; informação de curto, médio e longo prazo. “*O balanced scorecard pretende ir além de um mero sistema de medição de desempenho e ser um contributo para a gestão estratégica das organizações*” (Kaplan e Norton, 1996).

Neste sentido, as organizações antes de iniciarem o processo de implementação do *balanced scorecard* devem esclarecer as seguintes questões em cada uma das quatro perspetivas conforme a figura 1:

Figura 1-Perspetivas do *balanced scorecard* (Kaplan e Norton,1997)



Perspetiva financeira

Esta perspetiva tem uma grande funcionalidade, existindo uma boa rentabilidade de capitais investidos, pois preza principalmente pela criação de valor aos acionistas.

Esta perspetiva baseia-se em indicadores financeiros, indicadores esses que dão uma visão do que já aconteceu, no que diz respeito às restantes perspetivas, contrariamente ao acima referido também nos indicam uma visão mais a longo prazo, de como é suposto que aconteça.

Desta forma, tal com cita Kaplan e Norton (2001), *“que o incremento do valor das empresas para os seus acionistas, depende de dois aspetos: do Crescimento dos Proveitos, em que uma estratégia de crescimento dos proveitos pressupõe o incremento dos proveitos/vendas em novos mercados e nos clientes atuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços; da Produtividade, no qual uma estratégia de produtividade atua através da redução dos custos de estrutura e pela utilização mais eficiente dos ativos, reduzindo as necessidades de capitais para um determinado nível de atividade.”*

No que diz respeito à escolha dos indicadores financeiros, cada organização deve escolher os que mais se adequam ao seu negócio, tal como afirma Sousa Rodrigues (2002), *“os objetivos financeiros devem ser estabelecidos em função da estratégia global da empresa, o que implica que possam coexistir objetivos diferentes em função de estratégias diferentes, de divisão para divisão ou unidades de negócio, apesar de todas elas serem coerentes com a estratégia global”*.

Segundo Kaplan e Norton (1996), “*existem três estratégias que estão relacionadas com a fase do ciclo de vida que se encontra a atividade: fase de crescimento, de maturidade ou de declínio. Conforme a fase, onde se encontra a organização, serão também definidos diferentes objetivos de crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade dos ativos e níveis de risco.*” No seguimento foram definidas como medidas de desempenho financeiro, o seguinte conjunto de indicadores, conforme (Jordan, 2007):

- *Crescimento - Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos atuais;*
- *Rentabilidade – Capacidade de gestão de ativos e resultados;*
- *Criação de Valor – Capacidade de criação de valor para o acionista.*

Perspetiva clientes

A perspetiva clientes mostra como a organização pretende ser vista pelos seus clientes, onde será refletida a missão e estratégia da mesma, para que os objetivos específicos sejam comunicados a toda a organização.

A organização para ser bem-sucedida deverá conhecer os seus clientes, para evitar de alguma forma estabelecer prioridades e objetivos internos que não vão ao encontro das expectativas, para quem se destina os produtos e serviços da organização.

Os clientes devem ser ouvidos, para deste modo, ser mais fácil conhecer as suas necessidades e os fatores que para si são mais importantes, este conhecimento será importante para a definição dos indicadores mais adequados. Os seguintes fatores, o prazo de entrega, a qualidade e o preço, mesmo não sendo os únicos, segundo os autores (Kaplan e Norton, 1996), “*São determinantes para a satisfação dos clientes.*”

Por fim, citando (Russo, 2006), “*a perspetiva do cliente, traduz-se quer pelo alinhamento pretendido entre o cliente e segmentos de mercado que se pretende servir, quer pela natureza dos indicadores utilizados. Estes, relacionam-se habitualmente, com fatores como a satisfação, a fidelidade, a retenção, a aquisição, a rentabilidade dos clientes e traduzem objetivos orientados*

para certos mercados ou segmentos específicos. Estas medidas de avaliação, representam os objetivos aplicáveis a processos de marketing, operacionais, de logística e de desenvolvimento de produtos e serviços.”

Perspetiva dos processos internos

Na perspetiva dos processos internos, serão identificados os processos críticos, para que sejam atingidos os objetivos definidos para os clientes e *stakeholders*, assim como a possibilidade de medição e avaliação dos processos que geram valor à organização segundo (Kaplan e Norton,1996) afirmam.

“Os gestores vão ter a preocupação com as atividades e processos internos necessários, para obter a satisfação dos clientes e em simultâneo dos seus acionistas. Desta forma, será necessário identificar os processos e competências fundamentais que serão diferenciadoras da concorrência, bem como especificar os respetivos indicadores, conduzindo ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a sua concretização.” (Kaplan e Norton,1996).

Para a aplicação do *balanced scorecard*, segundo (Kaplan e Norton, 2001) existem três processos internos como fundamentais em todas as organizações, no modelo genérico da cadeia de valor:

- *Processo de inovação – fase onde acontece a deteção e análise das necessidades que os clientes apresentam, bem como, as condições do mercado e por sua vez o desenvolvimento de soluções ao nível de produtos ou serviços para colmatar as mesmas. Neste processo, onde a rapidez e eficácia na inovação de produtos ou serviços é essencial, para tal poderão ter indicadores para avaliar, como a percentagem de vendas, tempo de desenvolvimento e quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência.*
- *Processo Operacional – é todo o processo desde que é feita a encomenda do cliente e que termina com receção do produto ou serviço, em que neste processo é muito importante a forma eficiente e consistente no assegurar que as entregas do produto ou prestação de serviço, sejam feitos nos prazos previstos. Indicadores que podem ser usados são: qualidade, confiança, características diferenciadoras, ou seja, aspetos que criem valor aos clientes e diferenciadores dos de mais.*

- *Serviço Pós-Venda – é os serviços de apoio ao cliente pós-venda, tal como o próprio nome indica, como garantias, formas de devolução e reclamação, que também serão importantes para a satisfação dos clientes. Poderá ser utilizado indicadores como o prazo de resolução de reclamações, custos e recursos utilizados no pós-venda, etc.*

Verifica-se que nos vários processos internos todos têm um fator comum, o tempo que pode ser uma enorme vantagem competitiva nos vários processos para a obtenção da satisfação dos seus clientes.

Kaplan e Norton chamam a atenção para “o facto de muitas empresas que prosseguem estratégias de crescimento, apresentarem uma desconexão entre a sua estratégia e aquilo que medem. Frequentemente, dá-se apenas atenção à gestão dos custos e melhoria da qualidade dos seus processos internos, descurando a inovação e a importância dos relacionamentos com os seus clientes.”

Perspetiva da aprendizagem e crescimento

Esta perspetiva tem o intuito de identificar a infraestrutura e capital intelectual que a organização necessita, para concretizar com sucesso os objetivos definidos nas duas perspetivas anteriores num ambiente competitivo intenso e em modificação constante, para que exista crescimento e desenvolvimento a longo prazo da organização.

“Esta fase vai funcionar como uma infraestrutura para gerar objetivos cada vez mais ambiciosos nas restantes perspetivas, onde o investimento no futuro sustentável será muito importante.” (Kaplan e Norton, 1996)

Desta forma, conclui-se que as quatro perspetivas do *balanced scorecard* auxiliam na execução de uma estratégia integrada, para que exista equilíbrio nos objetivos a curto e longo prazo, tal como determinar medidas objetivas, concretas e medidas subjetivas mais ambíguas, para que seja concretizado os resultados e os valores de desempenho desejados.

Indicadores

“Os indicadores permitem quantificar os objetivos, para que desta forma auxiliem a organização na definição e avaliação dos objetivos da organização com o processo evolutivo para os concretizar. O balanced scorecard tem a intenção de refletir o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, tal como entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa. Os indicadores permitem medir e quantificar um determinado fator da organização.”

“Os indicadores têm o intuito de refletir os fatores críticos de sucesso de uma organização, indicadores estes, que podem diferir conforme a organização a que se destina. A estratégia deverá ser traduzida por um conjunto de indicadores, que definam os objetivos estratégicos de longo prazo e as vias para os alcançar”, segundo (Kaplan e Norton, 1996).

Permitirão também definir metas e a medição dos resultados, que foram atingidos nas várias áreas de execução da estratégia delineada pela organização.

Metas

Este é um ponto muito importante no processo, onde será conveniente envolver os colaboradores certos, mais propriamente os decisores de topo na definição das metas. São as metas que pretendem informar, de forma clara, onde a organização pretende chegar, ou seja, resultado do desempenho desejado.

As metas vão permitir, através dos indicadores de desempenho e de resultado, dar um significado aos resultados de forma aos gestores, obterem uma visão dos fatores operacionais.

Plano de ação

De uma forma muito simples o plano de ação incide sobre as ações e intervenções que devem ser executadas para que a empresa atinja as metas de desempenho definidas.

Relação causa e efeito

“O balanced scorecard distinguiu-se dos demais sistemas de indicadores de gestão, devido às relações de causa e efeito. As mesmas são um princípio fulcral na filosofia do balanced scorecard,

relações estas que se observam entre as perspectivas, os objetivos, os indicadores e as metas. Desta forma, vão funcionar como uma espécie de teste que avalia se o balanced scorecard reflete a estratégia da organização” (Niven, 2003).

As relações de causa efeito ocorrem em função de dois tipos de medidas, as medidas de resultados (ocorrências) e as de tendência, são também conhecidas por vetores de desempenho.

Desta forma, o *balanced scorecard* deve estar baseado numa sequência de hipóteses sobre as relações de causa efeito entre as medidas de resultados e as de tendência desses resultados sob as quatro perspectivas. Para isso, todas as medidas de um *balanced scorecard* devem refletir o desempenho do resultado de ações integrantes da cadeia de relações de causa e efeito que comunicam o resultado da estratégia, e que levam a um desempenho superior. *“Um bom Balanced Scorecard deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócios” (Kaplan e Norton, 1997).*

Conforme Pinto também cita: *“As relações causa-efeito, funcionam como um teste para avaliar se o balanced scorecard está a refletir efetivamente a estratégia da organização. Os objetivos colocados na base do balanced scorecard deverão funcionar como indutores dos objetivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o objetivo final – a visão da organização. As relações causa e efeito contribuem para relatar a história da estratégia aos diversos stakeholders: investidores, empregados clientes, etc.”*

Mapas estratégicos

O mapa estratégico é um instrumento importante no *balanced scorecard*, baseia-se nas relações de causa e efeito, que tem que existir entre os objetivos definidos para cada perspectiva. *“Expondo a representação visual das relações de causa e efeito entre os elementos da estratégia de uma organização” (Kaplan e Norton, 2004)*

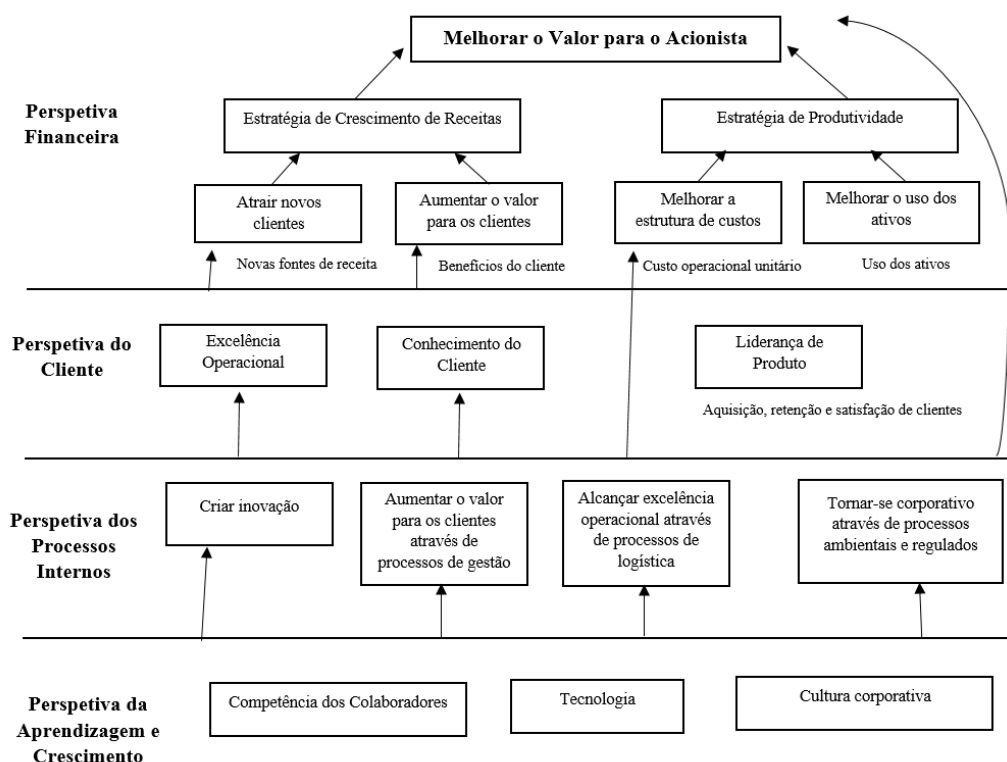
Segundo os autores explicitam existe a hipótese estratégica, através de um conjunto de objetivos em cada uma das suas perspectivas integrados por uma cadeia lógica de relações de causa e efeito. *“Os mapas estratégicos descrevem todo o processo de conversão de ativos intangíveis*

em resultados tangíveis para os clientes e, conseqüentemente, em resultados financeiros” (Kaplan e Norton, 2001).

Os Mapas estratégicos são a representação gráfica das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, permitindo que se descreva de forma consistente e uniforme a estratégia, o que facilita a definição e a gestão dos objetivos e indicadores.

A figura 2 abaixo mostra um exemplo de um mapa estratégico.

Figura 2 – Exemplo de Mapa Estratégico do *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 2000)



2.8. Estudos anteriores

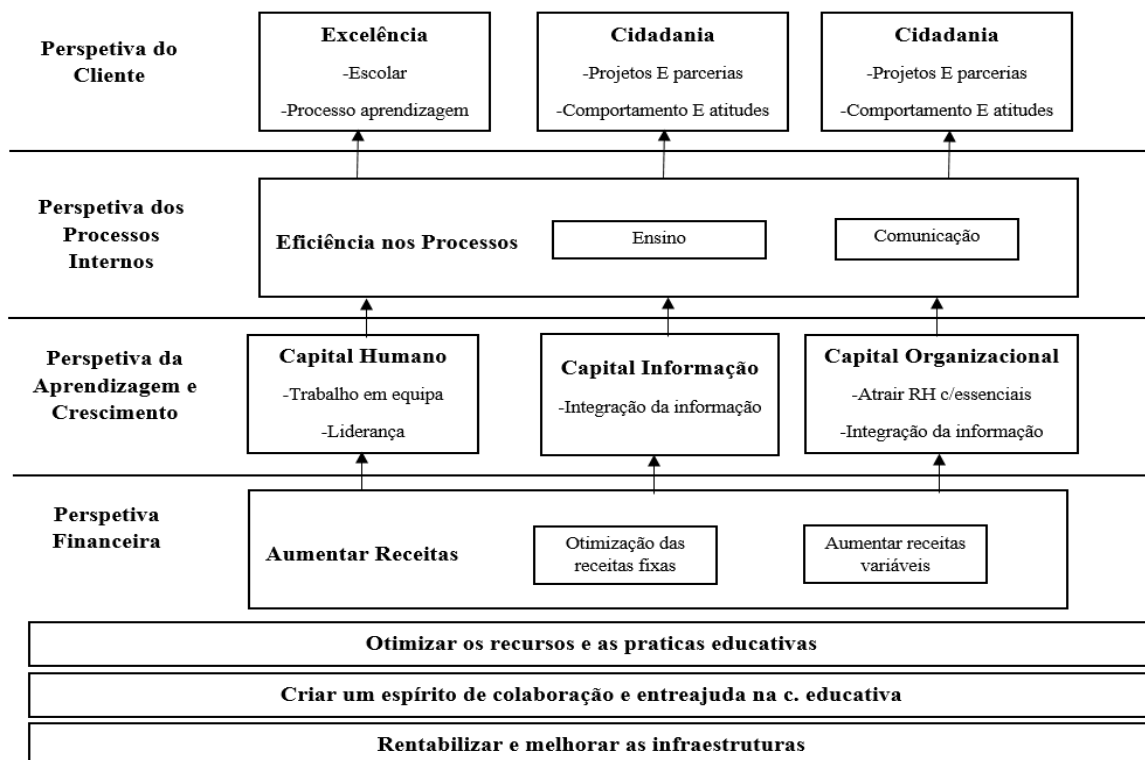
Estudo em instituição do ensino básico público em Portugal

Um estudo desenvolvido numa instituição de ensino com características muito idênticas, mas para o ensino público foi a proposta por Jorge Silva (2011) a uma escola

também localizada no distrito de Santarém, chegou à conclusão que a formulação dos indicadores de performance deve ter como premissa a execução da estratégia considerando o seu impacto tanto para os *stakeholders* internos como externos.

A proposta elaborada pelo autor de aplicação de *balanced scorecard* numa instituição pública pode ser verificada na figura subsequente.

Figura 3-Exemplo de proposta de *balanced scorecard* no Ensino Publico (Jorge Silva, 2011)



Estudos em instituições de ensino superior internacionais

Segundo Sayed (2013) foi feito um levantamento da implementação do *balanced scorecard* em uma amostra de trinta universidades de países como Austrália, Estados Unidos, Inglaterra e Canadá que adotaram a ferramenta em seu modelo de gestão.

Este trabalho teve o objetivo de identificar as adequações necessárias do modelo ao ambiente educacional.

“Não se verificam relatos conclusivos quanto a efetividade da implementação do *balanced scorecard*, mas foi evidenciado que existe uma fragilidade nos sistemas de informação neste caso das universidades o que, muitas das vezes, dificultou o estabelecimento dos indicadores” (Sayed, 2013).

É importante observar nos seguintes quadros 1 e 2 as adequações das perspectivas no ambiente educacional e do uso *balanced scorecard* em universidade numa visão holística.

Quadro 1- Adequações das perspectivas ao ambiente (Sayed, 2013)

Perspetivas do <i>balanced scorecard</i> - Adaptado para universidades	
Perspetiva	Adaptado
Clientes	<i>Stakeholders</i>
	Usuários
Aprendizagem e Crescimento	Aprendizagem e inovação
	Ensino e crescimento
	Desenvolvimento
	Infraestruturas
	Desenvolvimento
	Visão de futuro
	Pessoas
Sustentabilidade Financeira	Capital financeiro
	Gestão de recursos
Outras Perspectivas	Serviços
	Bolsas de estudo e pesquisa
	Serviços públicos
	Liderança
	Excelência
	Diversidade
	Experiência de aprendizagem do estudante
	Alcance e comprometimento
	Investimento no futuro
	Governança

Quadro 2- *Balanced scorecard* em universidades (Sayed, 2013)

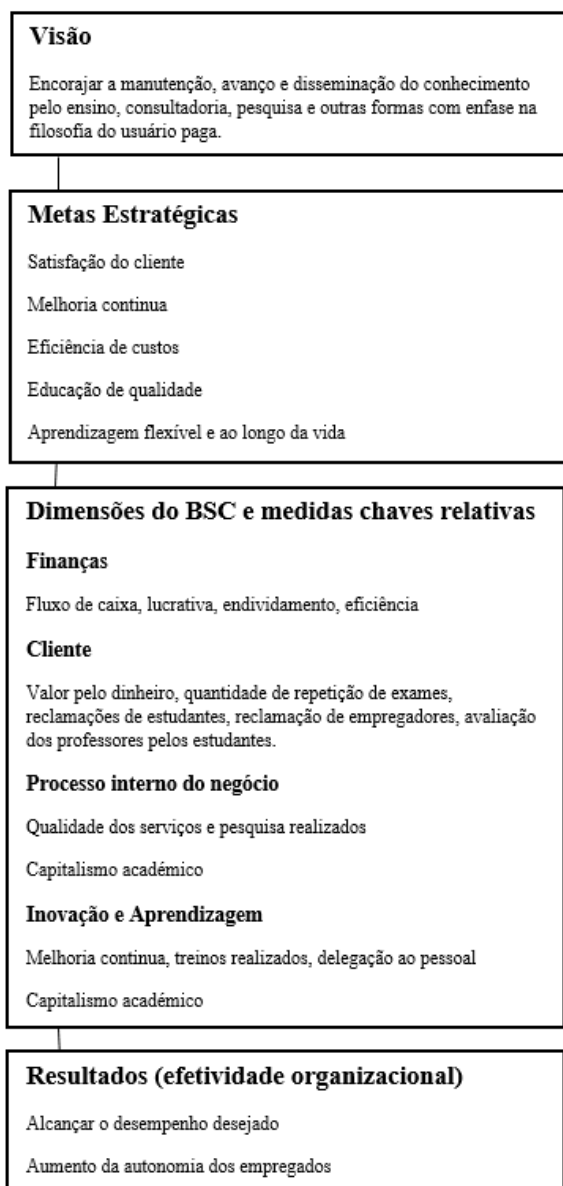
O uso do BSC em Universidades		
Perspetivas	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores de desempenho
Stakeholders	Estudantes	Desenvolver habilidades e competências, performance dos estudantes.
		Empregabilidade.
	Gestão do negócio	Missão, liderança, credibilidade.
	Direção	Utilização dos recursos. Diversidade de recursos e educacional
	Corpo docente e administrativo	Bem-estar do corpo docente e administrativo, clima organizacional
Processos internos	Ensino e aprendizagem	Efetividade da aprendizagem
	Eficiência operacional	Desenvolvimento de processos operacionais, satisfação dos stakeholders, eficiência na utilização dos recursos.
	Gestão institucional	Retenção e satisfação dos estudantes e controles organizacionais. Diversidade de programas.
Aprendizagem e	Atividade de pesquisa e académica	Produtividade, qualidade, colaborações.
	Currículo/Programa	Inovação do currículo, qualidade do currículo.
Crescimento	Corpo docente e administrativo	Oportunidades de crescimento profissional, diversidade do ambiente de trabalho.
Perspetiva	Fontes de receita	Fonte de recursos e crescimento das receitas.
Financeira	Gestão de recursos	Responsabilidade fiscal, eficiência de recursos.

Conforme Lawrence e Sharma (2002) “*formularam uma proposta de modelo balanced scorecard no contexto de uma Instituição do Ensino Superior (IES) da Nova Zelândia, seguindo o modelo conceitual do balanced scorecard orientado para organizações privadas.*”

Estes criaram uma ideia que caracterizaram por “capitalismo académico”, na qual os estudantes são considerados clientes e a educação um produto.

Apresentaram sugestões de indicadores em cada uma das perspetivas, mas sem estabelecer relações entre eles. Esse modelo é apresentado na figura 3.

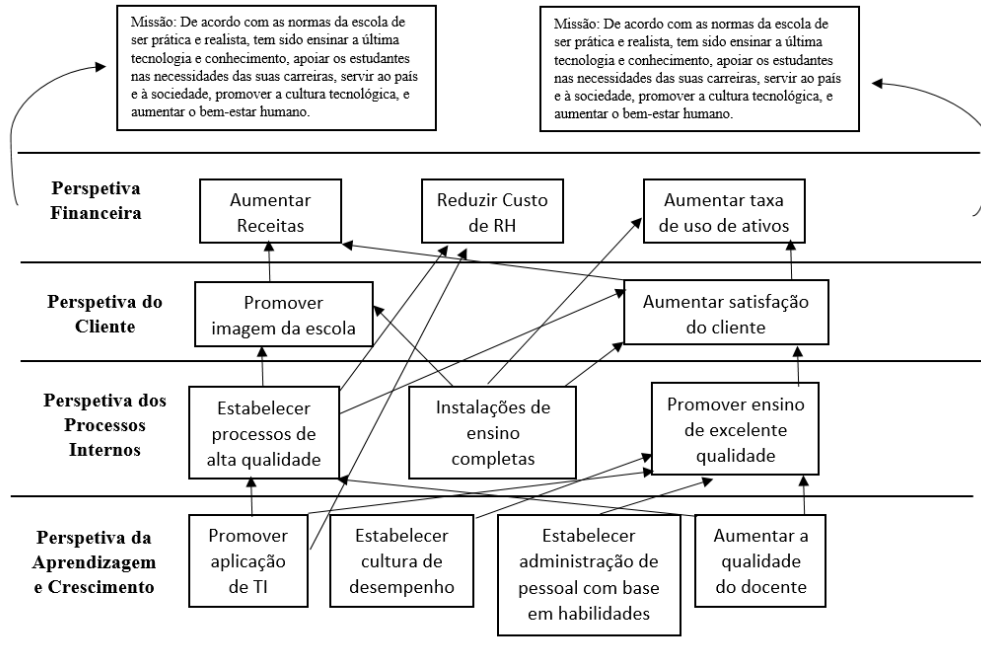
Quadro 3- Modelo de *balanced scorecard* para IES (Lawrence e Sharma, 2002)



Segundo o estudo, Chen, Yang e Shian (2006) desenvolveram um modelo *balanced scorecard* para o caso de universidades de Taiwan também no modelo proposto por Kaplan e Norton (1992).

Neste estudo, embora sem apresentar evidências empíricas, são propostos indicadores e as relações de causa efeito teóricas, como se apresenta na figura 4.

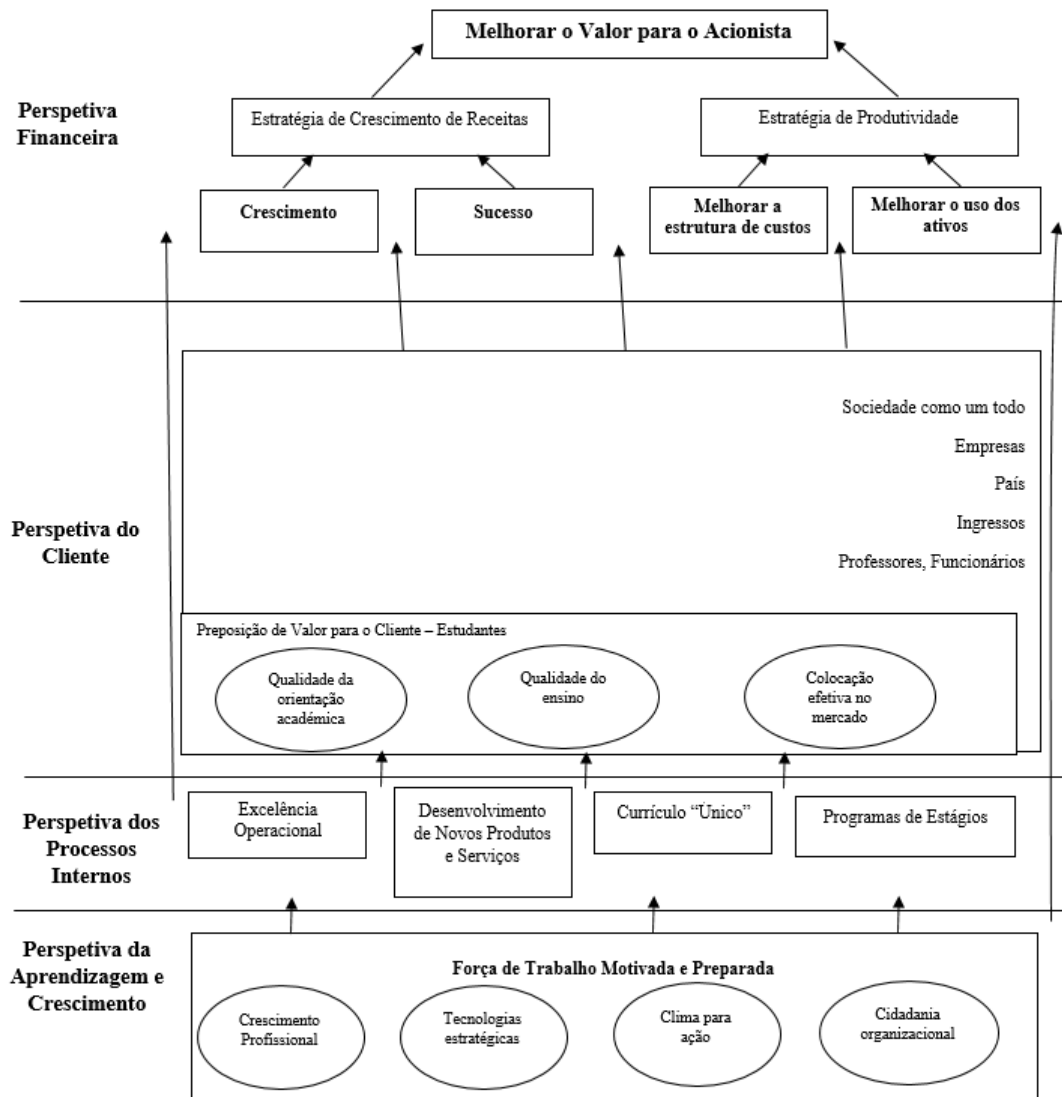
Figura 4- Modelo de *balanced scorecard* para IES (Chen, Yang e Shian, 2006)



Umashankar e Dutta (2007) formularam um modelo de *balanced scorecard* no caso de uma IES da Índia seguindo a proposição de mapa estratégico apresentado por Kaplan e Norton (2001), “*que segue também o modelo original voltado para organizações com fins lucrativos.*”

Os autores apresentam relações genéricas entre os indicadores e, como no trabalho de Chen, Yang e Shian (2006), “*também não apresentam evidências empíricas das relações entre os mesmos*”, como podemos verificar na figura 5.

Figura 5- Modelo de *balanced scorecard* para IES (Umashankar e Dutta, 2007)



Os modelos apresentados anteriormente sugerem indicadores e relações, mas não apresentam relações causa-efeito. Por sua vez, os indicadores pensados e apresentados pelos autores podem ser úteis.

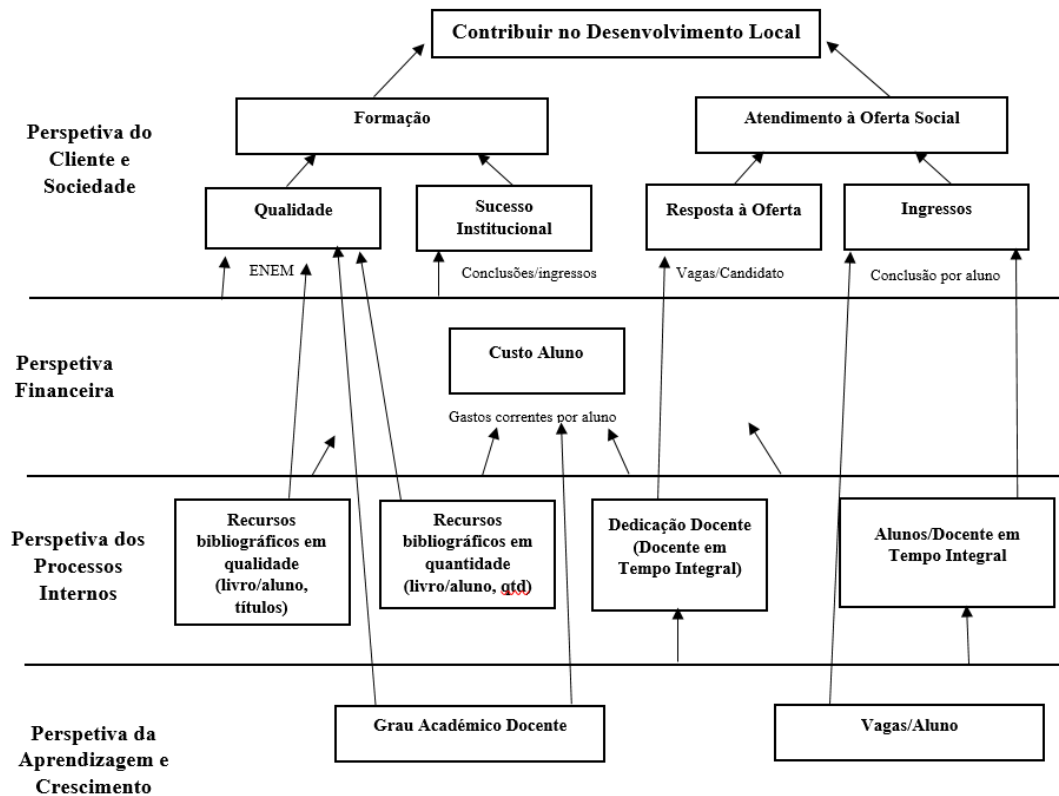
O autor Silveira (2008) que realizou o seu estudo no ensino universitário público brasileiro adotou o modelo geral do *balanced scorecard*, mas inverte a perspectiva financeira com a cliente como se verifica na figura 7.

O autor agrupa no modelo um conjunto de indicadores como apresentado na figura 6.

Figura 6- Indicadores dos relatórios de gestão agrupados por perspectivas do *balanced scorecard* (Silveira, 2008)

PERSPECTIVA DO BSC	INDICADORES
Perspetiva do Cliente e Sociedade	1) Resposta à oferta 2) Relação Candidato/Vaga 3) Relação de Conclusões/Alunos 4) Índice de Eficiência Académica - Conclusões 5) Índice de Eficiência Académica – Integração Carga Horária
Perspetiva Financeira, orçamentação	6) Gastos correntes por aluno 7) % de gastos com pessoal 8) % de gastos com pessoal ativo 9) % de gastos com outros custeios 10) % de gastos com custeio básico 11) % de gastos com investimentos / gastos totais 12) % de gastos com / gastos de OCC 13) % de gastos com outras fontes 14) % de gastos com contratos 15) % de gastos com contratos SETEC
Perspetiva de Processos Internos	16) Relação de Matrículas por Turno 17) Taxa de Integração da Carga Horária / Alunos 18) Índice de Retenção do Fluxo Escolar 19) Índice de Transferência, Perdas 20) Relação Docentes em Tempo Real 21) Relação Alunos/Docente em Tempo Integral 22) Índice de Docentes em Tempo Integral c/ Afastamento 23) Relação Docente (contrato temporário) em Tempo Integral 24) Relação Alunos / Servidor TA em Tempo Integral 25) Relação Livros (exemplares) / Alunos 26) Relação Livros (títulos) / Alunos 27) Relação Periódicos (títulos) / Alunos
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Aprendizagem 28) Índice de Titulação do Corpo Docente Crescimento 29) Relação de Vagas Oferecidas por Aluno 30) Relação de Ingressos por Alunos

Figura 7- Modelo da pesquisa com perspectivas e indicadores (Silveira, 2008)



Os autores Pereira e Melão (2012) relatam no seu artigo a quando a “*implementação da conceção do balanced scorecard para instituições de ensino, os pontos favoráveis e obstáculos que enfrentam*”

Nesse artigo destacam como fatores críticos de sucesso da implementação do *balanced scorecard*: “*envolvimento das duas partes interessadas, sistematização da gestão, alinhamento entre os colaboradores em seus diversos setores, o acompanhamento da implementação da estratégia, envolvimento de todos os stakeholders, conhecimento da ferramenta, motivação dos envolvidos e ceticismo dos envolvidos na mudança*”.

“*Um ponto a destacar dos estudos tem a ver com o baixo número de desenvolvimento de mapas estratégicos pelas instituições pesquisadas*” (Sayed, 2013).

Este fato pode induzir a alguma descontinuidade no processo de implementação do *balanced scorecard*, “*visto que o desdobramento da ferramenta em mapa estratégico é essencial para a tradução da estratégia em todos os níveis da organização, por viabilizar melhor gestão de objetivos e indicadores*” (Kaplan e Norton, 2007).

3. Procedimento metodológicos

Neste estudo aplica-se a pesquisa qualitativa que entre as várias opções de estudar as ocorrências que envolvem os seres humanos e as suas relações sociais em diferentes ambientes, que se achou ser o mais adequado. Isto, porque segundo esta pesquisa será mais fácil compreender as ocorrências no contexto em que ocorre e do qual faz parte.

Desta forma, o investigador vai estar no local de pesquisa, podendo assim observar as ocorrências em estudo a partir da perspectiva das pessoas nela envolvidas, considerando todos os pontos de vista com relevância.

Assim sendo, será recolhido vários tipos de dados para que se consiga fazer uma análise para uma melhor compreensão das ocorrências.

O estudo qualitativo pode ser feito de diferentes formas como por exemplo pela análise documental e o estudo de caso onde estão inseridas as entrevistas e observações.

A análise documental é importante, isto porque os documentos são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudo qualitativos. *“A análise documental é também apropriada quando queremos estudar longos períodos de tempo, de forma a identificar uma ou mais tendências no comportamento de uma ou mais ocorrências, tal como pode também ser utilizada como técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observações.”* (Godoy,1995).

Para (Bardin 2004), *“a análise de documental designa “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”*

O estudo de caso tem como propósito analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser, por exemplo um líder sindical, uma empresa que desenvolve um procedimento inédito, etc.

Segundo Yin (1989), esta *“...é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”*.

A observação tem um papel importante no estudo de caso, isto porque quando observamos estamos a procurar reter aparências, eventos e/ou comportamentos, em que a mesma pode ser com carácter participante ou não participante.

Muitas vezes a observação é combinada com uma entrevista onde se pretende em trabalhos de carácter qualitativo, realizar várias entrevistas, curtas e rápidas, conduzidas num ambiente natural e de uma forma informal.

Por vezes, também pode acontecer que o investigador opte por uma entrevista mais formal.

“Para fazer uma organização e análise de todo o material obtido por meio de documentos, observações e entrevistas não será tarefa fácil e exige algum conhecimento de uma metodologia bastante completa da qual faz parte a análise documental” (Godoy,1995).

3.1. Metodologia de investigação

Neste estudo foi adotado uma pesquisa qualitativa por se achar a mais adequada em função a alguns aspetos como a possibilidade de interação entre o objeto de estudo e o pesquisador, e uma certa vontade por parte da empresa, ou seja, objeto de estudo em poder vir a adotar novas práticas e ferramentas ao nível do controlo de gestão.

Desta forma, a recolha de dados vai incidir numa metodologia de investigação em que são utilizadas entrevistas, observação direta e a análise documental.

Entrevista

A entrevista é um dos métodos mais utilizados na investigação qualitativa, dessa forma a fim de poder ser obtida informação relativa aos processos de gestão do colégio, para que desta forma se verifique a pertinência da adoção de uma nova ferramenta de gestão, por conseguinte, foram aplicadas entrevistas. É de referir que foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com o apoio de um guião de questões abertas. A entrevista foi constituída por dezasseis perguntas.

Análise Documental

A análise de textos e documentos é outro dos métodos mais utilizados na investigação qualitativa. Neste caso, foram observados os regulamentos internos, documentos internos com informações dos alunos e planos atividades curriculares que se encontram na secretaria do colégio,

os relatórios de gestão e anexos às demonstrações financeiras, livro de atas no departamento financeiro, tal como no departamento dos recursos humanos os documentos com informações dos colaboradores.

Observação

A observação em conformidade com os anteriores é um método também muito utilizado, onde consiste na observação das atividades realizadas ou não, pelos entrevistados, como por exemplo os comportamentos e relações.

Espera-se que a proposta de implementação do *balanced scorecard* no colégio que está a ser estudado, viabilize um aperfeiçoamento nos processos de gestão e controlo, e conseqüentemente traga melhorias na geração de resultados.

3.2. Procedimento de recolha e tratamento dos dados

Para o procedimento de recolha e tratamento dos dados foram seguidas as seguintes etapas:

- Inicialmente fez-se um levantamento dos controlos de gestão existentes na instituição através de consulta de documentos institucionais (documental), participação em reuniões da direção e conselhos pedagógicos (observação), observação de atas, realização de entrevistas semiestruturadas com gerente, diretora e coordenadoras pedagógicas.
- Entre os documentos institucionais analisados, destacam-se, os Regulamentos Internos e os Planos Pedagógicos.
- Procurou-se identificar os fatores críticos de sucesso da instituição, para cada perspetiva do *balanced scorecard* e a definição dos objetivos, indicadores, metas e ações.
- Verificou-se os fluxos de comunicação dos dados.
- Foi proposto o modelo de *balanced scorecard* para a instituição.

Abaixo o quadro 4 com as fases da elaboração da pesquisa resumido.

Quadro 4 - Fases de elaboração da pesquisa (elaborado pelo autor)

Fase 1	Conceção do projeto de pesquisa
Fase 2	Definição e acordo com a Instituição alvo de pesquisa
Fase 3	Coleta de dados: Observação direta e pesquisa documental
Fase 4	Identificação de fatores críticos
Fase 5	Definição objetivos, indicadores, metas e ações
Fase 6	Verificação do fluxo de dados
Fase 7	Elaboração do <i>balanced scorecard</i>

Na recolha de dados foram utilizados determinados instrumentos, cada um com um tipo e objetivos específicos, como apresentado no quadro abaixo.

Quadro 5- Quadro de recolha de dados (elaborado pelo autor)

Instrumento	Tipo	Objeto
Pesquisa bibliográfica	Periódicos, artigos científicos, livros e sites de organizações de ensino	Recolha de <i>balanced scorecard</i> implementados em instituições de ensino.
Análise de documentos	Plano Pedagógico dos vários anos de ensino. Plano estratégico da instituição.	Levantamento dos objetivos estratégicos da organização foco do estudo.
Entrevista individual	Gerente, coordenadores, diretora financeira, algumas professoras e auxiliares de ensino.	Retirar a noção que os mesmos têm em relação aos fatores críticos de sucesso da instituição.

4. Estudo de caso: aplicação do balanced scorecard

4.1. Objeto de estudo

A pesquisa tem como objeto de estudo um colégio privado que presta serviços educacionais desde o berçário até ao 1ºciclo, localizado na cidade de Santarém.

Nº alunos

Creche: 37

Jardim-de-infância: 37

1º Ciclo: 81

ATL: 35

Nº docentes e não docentes

Creche: 7

Jardim-de-infância: 5

1º Ciclo: 4

ATL: 4

Infraestrutura

Localizado no centro histórico da cidade de Santarém, o colégio está inserido no empreendimento Villa Rosa Residence, e do qual fazem também parte, em espaços distintos, o edifício Valle dos Reis – Residências Assistidas, o Kook – Sushi Lounge e o Scape – Health & Medical Spa.

O Colégio funciona em edifício próprio, distinto e foi construído para o efeito. É constituído por 7 pisos, sendo cada piso destinado à sua valência, e um espaço exterior próprio, no piso -3, destinado ao recreio de todas as crianças e atividades ao ar livre, ao nível do solo.

O Colégio é uma organização dinâmica, aberta à comunidade e ao meio que o envolve e do qual participa.

Este empreendimento está localizado no centro histórico da cidade, o que permite um fácil acesso aos vários setores da vida da cidade, como comércio, serviços públicos, centro de saúde, biblioteca, Igrejas, Monumentos, terminal rodoviário, mercado municipal, etc.

O edifício comporta ainda uma sala de informática devidamente equipada, biblioteca, sala de música e prolongamento do pré-escolar, sala de educação física e ballet, recreio interior, sala lúdica, sala de reuniões ou sala de estudo, e duas salas para atividades de tempos livres.

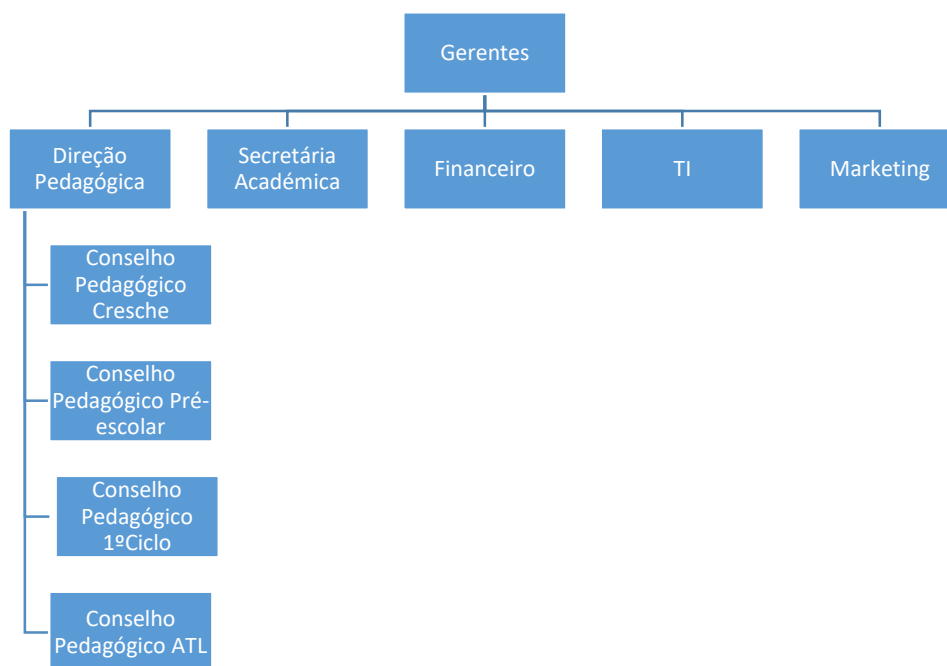
A instituição oferece berçário, creche, pré-escolar, 1ºCiclo e ATL.

Estrutura organizacional

Não existe na instituição de ensino pesquisada um organograma definido, embora possam ser identificados informalmente níveis hierárquicos.

Na figura a baixo pode-se verificar um organograma elaborado conforme informações coletadas na instituição.

Figura 8 – Organograma colégio informal (elaborado pelo autor)



Entende-se haver um potencial ainda não explorado de crescimento ao se analisar aspectos como a de possuir instalações próprias, localização privilegiada.

Observa-se historicamente um declínio na capacidade de captar novos alunos, e os últimos anos com o fecho do colégio, devido à crise pandémica do Covid-19, fez com que existisse algumas anulações de inscrições, em acumulação com a presente inflação existente provocada pela guerra na Ucrânia que vem retirar poder de compra aos clientes do colégio e por sua vez optar pelo ensino público, denota-se também uma ausência de estratégia.

A escolha desta instituição deveu-se em função de alguns fatores, tais como a percepção prévia do autor de que a implementação de uma ferramenta de gestão estratégica traria valor para a instituição, evidência da falta de controlos de gestão da estratégia, interação e aplicabilidade do modelo facilitada em função do autor trabalhar na instituição e aceitabilidade e compromisso do proprietário da instituição com a proposição da pesquisa.

4.2. Delimitação do estudo

A pesquisa está delimitada no âmbito das necessidades evidenciadas relacionadas ao modelo de gestão e implementação de controlos de gestão da organização, foco deste estudo na proposição de um modelo de *balanced scorecard* para a instituição.

4.3. Diagnóstico de identificação do problema na organização

Pode-se verificar que a instituição ao longo dos tempos tem demonstrado preocupação em aperfeiçoar o seu processo de gestão, esse aperfeiçoamento deve-se a diversos fatores conjunturais, tais como, a pandemia do Covid-19 que trouxe uma nova realidade ao ensino devido ao aumento da concorrência.

A instituição iniciou a sua atividade em 2004, num edifício próprio que o gerente/proprietário tentou equipar com material que pudesse dar a melhor qualidade de ensino, segurança e bem-estar aos alunos que frequentassem o colégio.

Mas com a crise financeira de 2007, e consequentes dificuldades financeiras dos portugueses, o colégio também sofreu inúmeras desistências e uma grande quebra de procura por parte dos pais, deixando deste modo de recorrer ao ensino privado.

As coisas foram melhorando com o passar do tempo até voltar a existir uma nova crise, mas desta vez pandémica, que voltou a provocar uma nova quebra no ensino privado.

O gerente/proprietário tem tentado de alguma forma procurar novas formas para voltar a ser uma opção ao nível de ensino, de modo a ser novamente uma escolha dos pais e deste modo obtendo lucros para a instituição, muito também com a ajuda de outras áreas de negócio do grupo para que o impacto não fosse tão sentido.

Este processo centralizado, permite ter uma visão global dos resultados da instituição num curto prazo de tempo, ainda assim existem pontos a ter em atenção, tais como o melhoramento da sua gestão.

A gerência em relação ao fluxo de informações para gestão, processo de apuramento e acompanhamento de resultados têm pontos em que muitas vezes existe a necessidade de ter uma ferramenta de gestão estratégica, entre eles:

- Definição clara da estratégia;
- Controlo da implementação da estratégia;
- Planeamento e orçamento que permita uma visão de médio e longo prazo;
- Identificação de medidas financeiras e não financeiras;
- Visão segregada de gestão pelos diversos níveis da instituição;
- Criar um fluxo de informações económico - financeiros entre gerência, diretora e coordenadoras.

Este estudo propõe a implementação do *balanced scorecard* numa instituição de ensino privado familiar, que compete num mercado onde existe grandes grupos de ensino e que tem uma estrutura de decisão centralizada na figura do gerente/proprietário.

Não existe um processo claro de partilha de informações com os demais intervenientes.

Existe quem não considere o *balanced scorecard* a ferramenta mais adequada para a implementação em pequenas instituições que não disponham de indicadores formalizados de desempenho financeiros, como é o caso, propôs-se o modelo para poder alcançar uma maior geração de valor para a instituição, e assim com o uso da ferramenta possibilitar a definição dos objetivos estratégicos, indicadores e por sua vez, criarão uma maior disciplina na execução e controle da estratégia.

O *balanced scorecard* trará um inter-relacionamento entre os indicadores onde a eficiência no cumprimento, em que um influencia diretamente a alcançar o outro, por sua vez, dará origem a uma rede de indicadores que envolvem as perspectivas e os objetos estratégicos.

5. Resultados

Após a realização das várias etapas de pesquisa podemos retirar fatores críticos que a organização deve ter em atenção, sendo possível ainda verificar a necessidade de implementação de uma ferramenta de gestão estratégica.

Perante as elações retiradas da pesquisa, podemos ver que a proposição do *balanced scorecard* trará benefícios à organização, pois poderá dar uma definição mais clara da estratégia e melhorar o controlo de gestão estratégica.

Isto será possível com a implementação dos objetivos estratégicos e do acompanhamento das medidas a serem implementadas em cada uma das perspetivas do modelo *balanced scorecard*.

5.1. Análise das informações recolhidas

Relativamente à aceitação da aplicação da investigação na instituição, após expor o modelo em questão, *balanced scorecard*, dos objetivos de sua proposta e da metodologia a ser implementada, o gerente/proprietário mostrou disponibilidade para a continuação da investigação.

Após a aceitação, foi dado início à pesquisa documental, à observação de reuniões periódicas existentes da direção e coordenação pedagógica, tal como as entrevistas com guião e sem guião, com os diferentes intervenientes da instituição, os mesmos solicitaram que não fosse citado o seu nome, uma vez que existiram descrições algumas informações que foram passadas.

Ao nível da estratégia do colégio, nas interações com o gerente/proprietário do colégio, verificou-se não existir clareza em relação à estratégia.

O gerente/proprietário contou que o colégio partiu de um sonho do mesmo em construir um espaço de raiz em que se reunisse todas as condições a nível humano e físico de forma a proporcionar um crescimento de excelência às crianças.

Ao nível das receitas, também referiu que cobrem as despesas, com a pandemia surgiram algumas dificuldades, tais como, com a redução de mensalidades, para manter os alunos necessitou fazer investimentos ao nível da tecnologia para conseguir dar resposta ao encerramento do colégio, dando assim continuidade ao ano letivo que estava a decorrer.

No que diz respeito à estratégia, esta procura que o colégio ofereça um serviço de ensino de boa qualidade a um baixo custo, mas que é algo que não é fácil quando se compete com instituições de grupos de ensino.

Em relação ao conhecimento da estratégia para os demais níveis da instituição, nas interações com a diretora, coordenadoras do conselho pedagógico, docente e não docentes, verifica-se que não existe alinhamento entre os objetivos da gerência e os diversos níveis da organização.

Constata-se que todos conhecem a missão do colégio, mas nem todos têm conhecimento se o gerente define os objetivos com alguém, sentem que não são valorizados e que nem todos os colaboradores conhecem os objetivos.

Ao nível do marketing referem que devia ser feito um investimento, que por melhor trabalho que façam não chega para a captação de novos alunos.

Quanto à gestão das informações, observa-se um controlo baseado em informações financeiras, em que se percebe existir um controlo a curto prazo a nível global, onde existe uma clara centralização na gestão das informações no gerente.

Não existe uma perceção adequada das despesas e custos do colégio, por exemplo, os alimentos confeccionados no refeitório são adquiridos por outra empresa do grupo, devido à cozinha ser comum com a da residência de terceira idade.

Existe uma grande debilidade em relação ao controlo de gestão nos diferentes indicadores de desempenho.

As entrevistas realizadas aos diferentes intervenientes da organização, assim como, a pesquisa documental e análise de conteúdos realizada, evidenciou pontos relevantes de atuação para melhorar os controlos de gestão e o modelo da organização, onde se destaca:

- Necessidade de uma definição clara da estratégia e o que é esperado para a instituição a médio e longo prazo;
- Melhorar os controlos de gestão, que possibilite ter os resultados por cada sala/idade de escolaridade. Não existe qualquer forma para saber o que cada idade de escolaridade contribui para o resultado da organização.
- Existe necessidade de se incrementar mensurações de indicadores tanto ao nível financeiro e não financeiro.
- Os controlos existentes, muitos deles elaborados manualmente ou em excel, não estão estruturados de forma a proporcionar um acesso exato e periódico.
- Quando existe necessidade de se fazer algum levantamento de informações académicas, para procurar algo específico, a mesma tem que ser solicitada à secretaria, que estão armazenadas em dossiers elaborados manualmente.
- O acompanhamento do resultado da organização é feito pelo extrato bancário e por uma demonstração de resultados no final do ano pela diretora financeira.
- Somente o gerente/proprietário e diretora financeira têm acesso às informações económico-financeiras da instituição.
- Muitos dos controlos existentes, estão armazenados em pastas elaboradas manualmente.

5.2. Análise dos *stakeholders*

Na implementação da metodologia *balanced scorecard*, deve-se identificar e analisar os *stakeholders*, segundo Freeman (1984), um dos principais autores da teoria dos *stakeholders* afirma “*que existem muitos fatores que se devem ter em conta nas tomadas de decisão das organizações: organismos governamentais, grupos políticos, organizações não-governamentais, associações de empresas, sindicatos de trabalhadores, associações de consumidores, potenciais empregados, potenciais clientes, as comunidades em que elas existem ou das quais obtém recursos e, bem como, a sociedade num todo.*”

Desta forma, é apresentada e elaborada a análise do interesse de cada *stakeholder* associado ao projeto em causa no quadro 6 e no quadro 7 pode verificar a importância que os *stakeholders* têm para a instituição:

Quadro 6 – Análise de stakeholders (elaboração própria) seguindo Silva (2011))

Tipo	Stakeholders	Contributos e Preocupações
Interna	Docentes	Ensino, educação, formação e vigilância.
	Não docentes	
	Alunos	
	Enc. de Educação	Integrar nas atividades escolares
Externas	Fornecedores	Fornecimento de produtos e serviços.
	Ministério da Educação	Políticas educativas
	Orgãos autarquicos locais	Integração com a comunidade, cêdencia de espaços e partilha de tradições culturais
	Tecido empresarial	
	Associações culturais e recreativas	Formação a nível cívico, saúde e afins, proteção e segurança.
	Forças de Segurança e Bombeiros	
	Centro de Saúde	
	Escolas Privadas ou Publicas (concorrentes)	Verificação de aspetos que as possa tornar mais atrativas

Quadro 7 – Análise de stakeholders (elaboração própria)

Poder alto	Não docentes	Docentes
	Enc de educação	Alunos
	(Manter satisfeito)	(Gerir com proximidade)
Poder baixo	Escolas privadas e publicas	Orgãos autarquicos locais
		Fornecedores
		Tecido empresarial
		Associações culturais e recreativas
		Forças de Segurança e Bombeiros
		Centro de Saúde
	(Monitorizar)	(Manter informado)
	Interesse baixo	Interesse alto

5.3. Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma sigla inglesa para Forças (Strength), Fraqueza (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameças (Threats), esta que foi criada por um investigador, de nome Albert Humphrey.

A análise SWOT é um modelo de avaliação da posição competitiva de uma organização no mercado, é uma ferramenta que faz uma análise interna e externa da organização.

Este modelo internamente vai nos permitir identificar quais os pontos fortes e fracos da organização, relativamente aos seus concorrentes, e por sua vez, ao nível da análise externa,

apresentando uma avaliação do meio envolvente da organização, permitindo identificar as oportunidades e ameaças que a organização está sujeita ou poderá vir a estar.

Quadro 8 – Análise *SWOT* (elaboração própria segundo Silva 2011)

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Diversidade de oferta educativa; Biblioteca escolar e atividades extracurriculares; Espaço físico com ótimas condições; Diversas plataformas de apoio a atividade on-line; Novas tecnologias no ensino.	Debilidade do corpo não docente; Valor de mensalidades; Elitista.
Novas tecnologias e métodos de ensino; Criação de novos projetos, parcerias e protocolos; Défice de ensino privado na região.	Incumprimento/atraso nas mensalidades; Redução de número de alunos.
Oportunidades	Ameaças

Quadro 9 – Análise Swot (elaboração própria seguindo Silva (2011))

		Oportunidades	Ameaças
		Novas tecnologias e métodos de ensino;	
		Criação de novos projetos, parcerias e protocolos;	
			Debilidade de ensino privado.
			Incumprimento/atraso nas mensalidades;
			Redução de número de alunos.
Pontos Fortes	Corpo docente e não docente é estável;	+	
	Diversidade de oferta educativa;		+
	Relação e ambiente estável entre toda a comunidade;		+
	Novas tecnologias no ensino;	+	
	Diversas plataformas de apoio a actividade on-line;	+	
	Biblioteca escolar e atividades extracurriculares	+	
	Espaço físico com ótimas condições;		+
Pessoal docente especializado em áreas específicas.		+	
Pontos Fracos			
	Debilidade do corpo não docente;		
	Valor de mensalidades;		+
	Elitista.		+

(+) – Interação positiva: Ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade.

(-) – Interação negativa: Ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

5.4. Missão, visão e valores

Após elaborada a análise dos *stakeholders* e análise *swot*, formula-se a estratégia da organização, que se inicia através da descrição de missão do colégio, para que posteriormente se iniciem a proposta da metodologia.

A definição da missão não deve ser demasiado extensa, sendo possível verificar a sua descrição.

“O Colégio é composto por uma equipa de profissionais dinâmica e inovadora, aberta às novas filosofias educacionais, conscientes do papel de educar e de formar numa sociedade cada vez mais competitiva e desafiadora.”

Assim sendo, com base na missão declarada, vem a visão que define, onde a organização se pretende posicionar futuramente, dessa forma podemos dizer que:

“Formar indivíduos práticos e conscientes através de experiências que apelem à autonomia e à socialização, num ambiente próprio e equilibrado é o nosso constante desafio!” Fonte: Site do Colégio

De acordo com o autor Francisco Pinto (2007), *“os valores são princípios intemporais que caracterizam a organização, dando um fio condutor a todos os membros da organização, de forma a ir ao encontro da missão e visão, em que os mesmos devem estar interligados com a estratégia.”*

Os valores que se retiram da filosofia da organização, satisfazem a missão e levam ao cumprimento da visão, são: a excelência, diferenciação, responsabilidade, trabalho em equipa e ambiente saudável.

Estes valores serão apresentados internamente através do sucesso educativo de todos os alunos, da capacidade de convivência com os outros e a ética evidenciada na sociedade.

5.5. Proposta do modelo *balanced scorecard*

Com a análise do mapa e das fichas individuais dos colaboradores, entre outros documentos, tais como, as entradas e saídas da segurança social no departamento de recursos

humanos, pode verificar-se uma alteração significativa do quadro de colaboradores nos últimos anos, o que faz com que existia uma necessidade de inculcar a visão, missão e valores da instituição para uma reconstrução da entidade da instituição.

Esta situação pode dever-se a falta de assertividade do gerente em dar a conhecer os objetivos estratégicos e em criar atratividade para que os colaboradores permaneçam na instituição.

É possível constatar a veracidade das suposições acima referidas em alguns excertos de entrevistas aplicadas a colaboradores.

“2. Os colaboradores do colégio conhecem a Visão e Missão do colégio?”

R: Acredito que muitos colaboradores não conheçam. (Diretora Financeira)

5. Pode afirmar-se que todos os colaboradores conhecem os objetivos do colégio?

R: Não. (Coordenadora do 1ºCiclo)

R: Devido a alguma rotatividade de colaboradores acredito que alguns não tenham conhecimento dos objetivos. (Diretora Financeira)

“7. Quantas vezes por ano é discutida e analisada a estratégia do colégio e com quem?”

R: Que eu saiba, nunca. (Diretora do Pedagógico)

R: Zero (Coordenadora do pré-escolar)

10. A definição dos objetivos individuais está articulada com a estratégia do colégio?

R: Depende do colaborador. (Coordenadora do ATL)

R: Depende do colaborador. (Coordenadora do 1ºCiclo)”

Para o desenvolvimento da proposta do *balanced scorecard*, foi necessário estabelecer ambições que tenham para o seu futuro, assim como as estratégias necessárias para que exista a execução do mesmo.

“1. Está definida a Missão do colégio? Se sim, qual é? Se não, por que não existe?”

R: Sim. A missão é formar jovens que farão a diferença. Pois este colégio nasceu do meu sonho e dos meus pais e esposa de criarmos um espaço reunisse todas as condições físicas

e humanas capazes de contribuir positivamente para o crescimento e desenvolvimento das crianças.

2. Os colaboradores do colégio conhecem a Visão e Missão do colégio?

R: Sim, quando os colaboradores entraram apresentamos o qual era a missão do colégio.

3. Quais são os objetivos estratégicos definidos para o colégio?

R: O objetivo principal do colégio é o de ser um colégio de referência, ter um ensino diferenciador e de qualidade. (Gerente do Colégio)”

Através da análise dos relatórios de gestão e anexos às demonstrações de resultados pode-se verificar onde são e quais são os seus maiores gastos, tal como as receitas que recebe e de onde vem as mesmas.

“3. Quais são os objetivos estratégicos definidos para o colégio?

R: Ao nível financeiro tem-se como objetivos estratégicos definidos como a redução de custos e aumento de receitas.

4. Quem, para além do gerente, colaborou na definição desses objetivos?

R: Ao nível financeiro costumo reunir periodicamente comigo para saber como o colégio está financeiramente, para de seguida tomar as suas decisões. (Diretora Financeira)”

Com as entrevistas aplicadas aos encarregados de educação verificou-se que os mesmos não escolheram o colégio pela sua missão, mas sim pela qualidade das instalações e atividades curriculares e extracurriculares existentes, bem como a confiança que os colaboradores do colégio transmitem.

No que diz respeito à tomada de conhecimento da existência do colégio, verifica-se que foi pelo marketing do passa a palavra. Seguidamente apresentam-se alguns excertos de entrevistas que comprovam algumas afirmações supramencionadas:

“1. Como tomou conhecimento da existência do colégio?

R: Tive cá os meus sobrinhos até ao 1º ciclo e sempre disse que se tivesse um filho colocaria lá o meu filho.

R: Foi através de uns amigos que lá tem um filho.

2. Qual o motivo da escolha do colégio?

R: Tal como já disse a experiência com os meus sobrinhos sempre foi muito boa.

R: Como já lhe referi tenho o filho de uns amigos no colégio e como temos ideias ao nível da educação muito idênticas achei que seria a melhor opção, vindo a avançar com a ideia da inscrição após uma visita às instalações.

R: Devido a conhecer as condições que o colégio proporciona, e a logística de entregar o meu filho ser mais fácil, pois o colégio é no mesmo edifício de onde trabalho.

3. Tem conhecimento da Missão do colégio? Se sim, qual é?

R: Não estou bem certo mas certamente que passara também por preparar com qualidade para uma vida académica de sucesso.

R: Já soube mas de momento não estou recordada.

8. Qual a oferta educativa que mais destaca?

R: Um a vez que sou professor de educação física destaco a oferta educativa que mais ligada esta ao desporto, sendo as aulas de natação. Embora considere todas as outras bastante enriquecedoras para o meu filho.

R: São as aulas de inglês pois os professores são de elevada qualidade.

R: Não destaco nada, mas sim destaco todo o conjunto em geral de atividades que o colégio apresenta como aulas de inglês, musica, natação, expressão plástica e todo o método dinâmico de ensino.

9. Quais os pontos a melhorar no colégio?

R: As entradas e saídas são muito demoradas, talvez pudessem rever e arranjar uma alternativa para ser mais prático mas mantendo a segurança de todos os meninos.

A falta de estacionamento também é um ponto a melhorar.

R: O que considero que deveria ser melhorado no colégio é o tempo que tenho de esperar para entregar o meu filho, pois em tempos de chuva não existe nenhum alpendre e muitas vezes devido a afluência de gente acabamos por nos molhar nestas entregas que são sempre demoradas.

R: Nos dias de chuvas a sala de recreio coberto devia ser maior.

10. Confia no profissionalismo dos colaboradores?

R: Claro que sim, de outra forma não mantinha lá o meu filho.

R: Sim são muito competentes e atenciosos.

R: Sim confio, são colaboradores dedicados e que cuidam o meu filho como se fosse deles, que se confirma pelo meu filho que estar sempre a dizer bem das professoras. (Encarregados de Educação)”

Após vários diálogos quanto aos pontos fortes e fracos da instituição e a análise *SWOT* elaborada, foram estabelecidas as seguintes estratégias: aumento da qualidade do plano pedagógico curricular e satisfação em relação ao mesmo, aumento da interação entre colégio e a sociedade através de mais parcerias e ações locais, garantia de bons padrões de conhecimentos científicos e tecnológicos, bem como incentivar os seus recursos humanos a obter mais conhecimentos e a prestação de um serviço de excelência, sendo um colégio reconhecido pela sua qualidade e excelência e tendo uma maior sustentabilidade financeira.

Definidos os pontos de estratégia principal, após diversos diálogos e observações foram retirados indicadores que poderiam avaliar não só o desempenho do colégio, mas que fossem também instrumentos de controlo de gestão.

É preciso considerar, que ao nível dos resultados financeiros funciona com uma visão a curto prazo, o que pode não ser bom caso exista um acontecimento não esperado, e conduzir a grandes problemas futuros.

Desta forma abaixo apresenta-se a proposta do *balanced scorecard* para o estudo em foco, baseada noutras já elaboradas referentes a outras instituições de ensino privado.

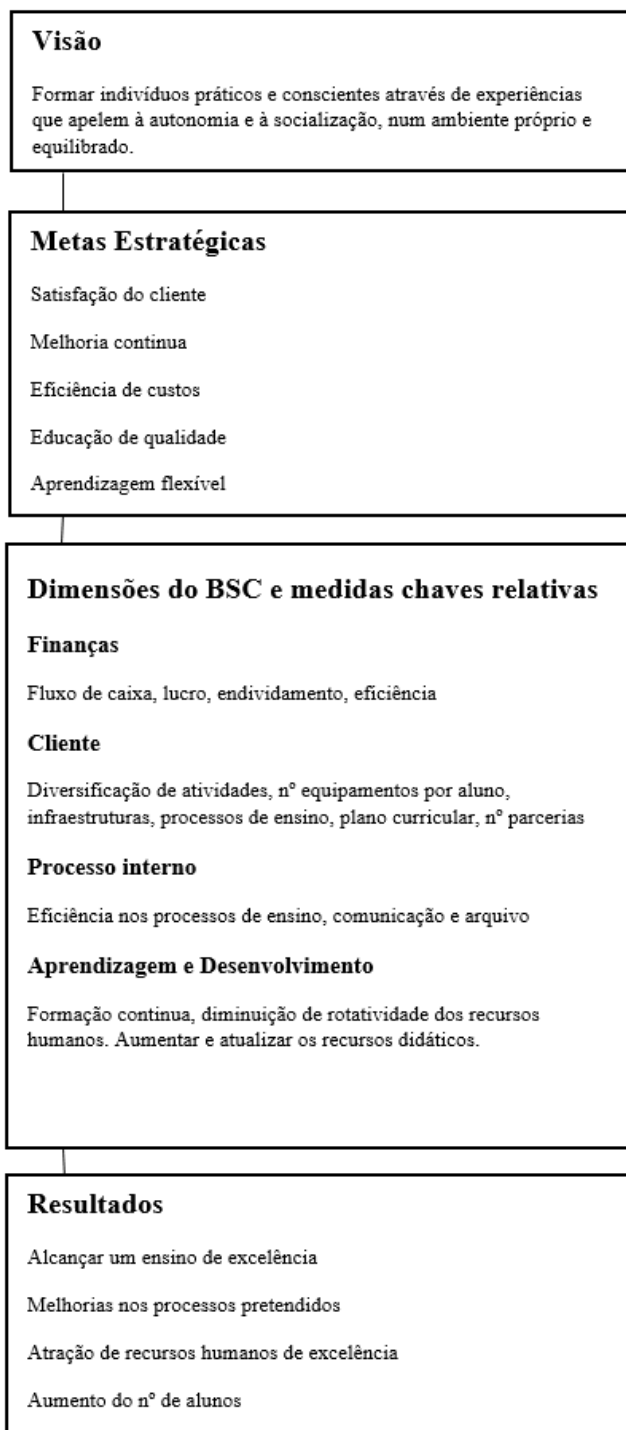
Dando-se mais relevância ao modelo de Lawrence e Sharma (2002), pois com ele podemos retirar um olhar geral do que pretendemos, e a escolha da proposta de Silveira (2008) para pormenorizar a proposta do modelo de *balanced scorecard* para o estudo com as relações causa efeito entre as quatro perspetivas.

5.5.1. Modelo *balanced scorecard* baseado Lawrence e Sharma (2002)

Em primeiro lugar é apresentado um modelo proposto baseado na proposta Lawrence e Sharma (2002), isto porque este modelo é um bom ponto de partida para mostrar a visão e

vários pontos fulcrais do estudo causa para posteriormente apresentarmos uma proposta de modelo onde se estabeleça relações entre indicadores. E a sua visão de que os alunos são clientes, mas no estudo em foco o papel de cliente vai ser o aluno e o seu encarregado de educação e o nosso produto ser a educação.

Quadro 10 - Proposta de aplicação (elaboração própria seguindo Lawrence e Sharma (2002))



5.5.2. Modelo *balanced scorecard*

Considerando o exemplo do caso apresentado por Kaplan e Norton (2000) no mapa estratégico da empresa Mobil, o estudo de Silveira (2008) e Jorge Silva (2011), será apresentado abaixo uma tabela de indicadores no quadro 11, um modelo de causa efeito na figura 9 e um conjunto de iniciativas no quadro 12 que foi desenvolvido para a pesquisa em questão.

5.5.2.1. Indicadores

Na perspectiva do colégio foram incluídos os indicadores relacionados à qualidade do ensino, à taxa de sucesso da instituição relativa à conclusão versus inscrições, e indicadores de procura por da sociedade.

Na perspectiva cliente foram incluídos os indicadores relacionados à formação em geral e condições proporcionadas ao aluno.

Na perspectiva financeira, foi utilizado um indicador nível de ocupação como uma aproximação de um indicador de relação receita/custos.

Na perspectiva processos internos foram incluídos os indicadores relacionados com a infraestrutura, colaboradores e relação com os alunos, e os métodos de ensino e avaliação.

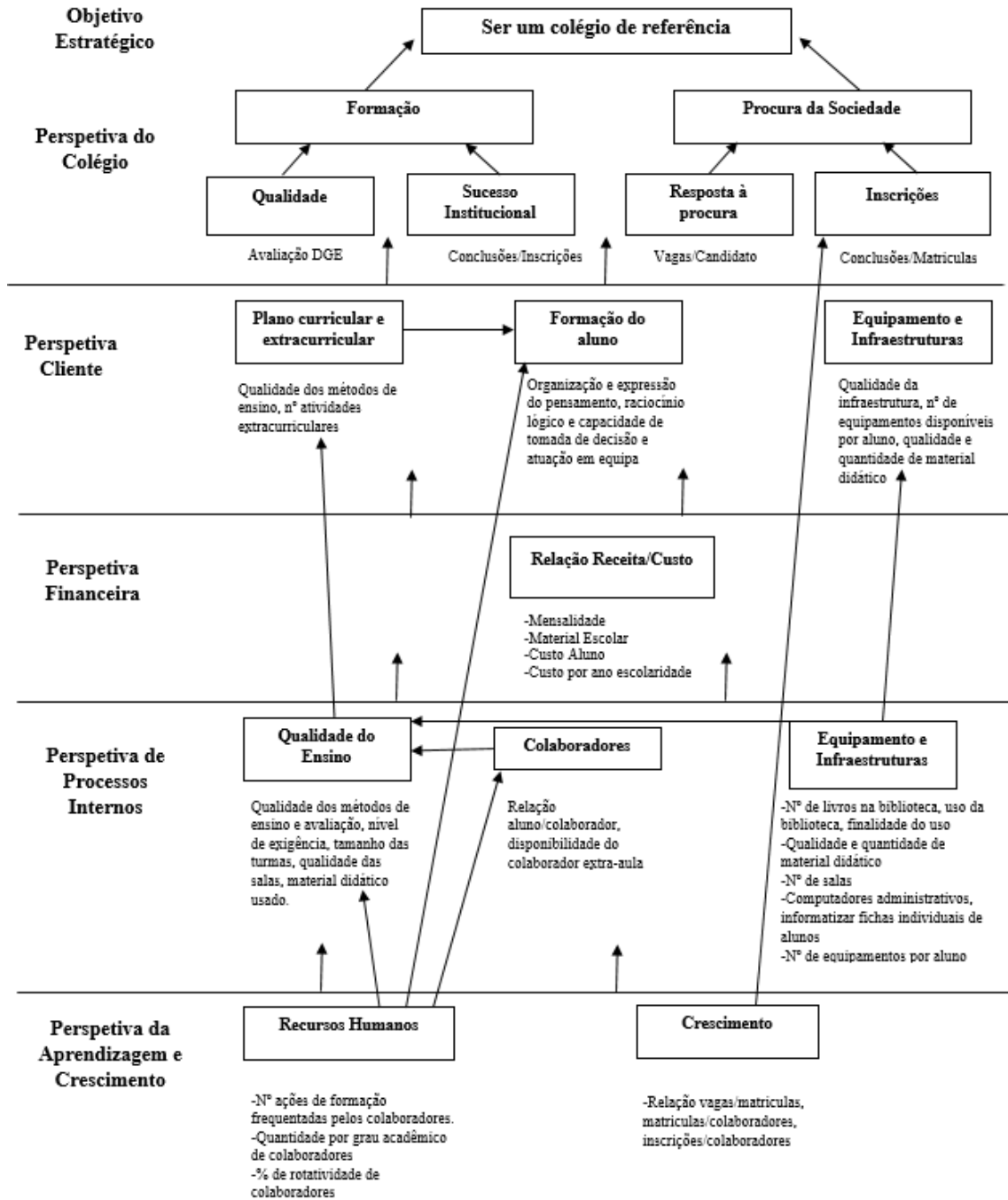
Na perspectiva aprendizagem e crescimento foram classificados os indicadores relacionados com os recursos humanos referente à aprendizagem, já referente ao crescimento temos as relações vagas/matrículas, matrículas/colaboradores e inscrições/colaboradores.

Quadro 11- Proposta de indicadores (elaboração própria seguindo Silveira (2008))

PERSPECTIVA DO BSC	INDICADORES
<p>Perspetiva do Colégio</p>	<p>Objetivo estratégico de formação -Qualidade: Avaliação da DGE -Sucesso Institucional: Conclusões/Inscrições</p> <p>Objetivo estratégico de procura por parte da sociedade -Resposta à procura: candidatos/vagas -Fluxo de inscrições: conclusões/matriculas</p>
<p>Perspetiva do Cliente</p>	<p>Formação do aluno -Organização e expressão do pensamento, raciocínio lógico e análise, capacidade de tomada de decisão e atuação em equipa.</p> <p>Equipamento e Infraestruturas -Qualidade da infraestrutura, nº de equipamentos disponíveis por aluno, qualidade e quantidade de material didático.</p> <p>Plano curricular e extracurricular -Qualidade dos métodos de ensino, nº de atividades extracurriculares.</p>
<p>Perspetiva Financeira</p>	<p>Relação Receita/Custo -Mensalidade -Material escolar (fardamento, cadernos, etc.) -Custo aluno -Custo por ano escolaridade</p>
<p>Perspetiva de Processos Internos</p>	<p>Equipamento e Infraestruturas -Nº de livros na biblioteca, uso da biblioteca, finalidade de uso -Qualidade e quantidade de material didático -Nº de salas -Computadores serviços administrativos, informatizar fichas individuais dos alunos -Nº equipamentos por aluno (computadores, pranchas natação, etc)</p> <p>Colaboradores -Relação aluno/colaborador, disponibilidade dos colaboradores extra-aula -Relação de colaboradores, reuniões de equipa.</p> <p>Qualidade do Ensino -Qualidade dos métodos de ensino e avaliação, nível de exigência, tamanho das turmas, qualidade das salas, material didático usado.</p>
<p>Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento</p>	<p>Recursos Humanos -Nº ações de formação frequentadas pelos colaboradores -Quantidade por grau académico de colaboradores -% de rotatividade de colaboradores</p> <p>Crescimento -Relação vagas/matriculas, matriculas/colaboradores, inscrições/colaboradores.</p>

5.5.2.2. Modelo de relação de causa efeito

Figura 9 - Proposta de modelo de relação causa efeito (elaboração própria seguindo Silveira (2008))



5.5.2.3. Iniciativas

No sentido de alcançar os objetivos estratégicos é necessário definir o que fazer e quando fazer, criar um conjunto de ações devidamente planejadas. Desta forma, apresentam-se várias iniciativas e ações no quadro 12 a baixo.

Quadro 12 - Proposta de iniciativas (elaboração própria seguindo Jorge Silva (2011))

Iniciativas	Ações
Promover trabalho de equipa	-Incentivar a participação nas reuniões -Distribuir/delegar tarefas
Motivar e qualificar	-Oferecer ações de formação aos colaboradores -Aumentar/atualizar os recursos didáticos disponíveis -Incentivar a utilização dos vários recursos disponíveis -Promover atividades de confraternização dos colaboradores
Redução de despesas correntes	-Promover racionalização no uso de consumíveis -Negociar preços com fornecedores
Divulgação do colégio	-Atualizar site -Participar em eventos da região -Fazer parcerias
Melhorar eficiência de processos	-Informatizar processos individuais dos alunos -Fazer uma agenda/planejamento mensal da atividade e necessidades do colégio -Aumentar o nº de reuniões de equipa -Melhorar a forma como é feita a receção dos alunos diariamente

6. Conclusão

Neste capítulo pretende-se retirar as ilações resultantes do trabalho efetuado, tal como as limitações que existiram no mesmo, bem como as suas respectivas sugestões, que sejam pertinentes para trabalhos futuros.

6.1. Conclusões gerais

Pode concluir-se que com todas as transformações que aconteceram no setor da educação, em que existiu um aumento competitividade e um maior grau de exigência, por sua vez, as instituições de ensino privado foram obrigadas de certa forma, a procurar uma gestão mais profissional que ofereça uma visão mais clara dos seus objetivos estratégicos, assim como do controlo e execução da estratégia.

Perante toda esta conjuntura, e considerando o objetivo geral e específico, este estudo veio propor à instituição em causa um modelo de *balanced scorecard*, que é uma ferramenta de controlo e gestão da estratégia, que possibilita uma avaliação organizada do desempenho organizacional.

Foi elaborada uma revisão de literatura que proporcionou a identificação de *balanced scorecard* concebidos para instituições do ensino superior privado e ensino público do 1º ciclo básico, em que existiu a necessidade de considerar essas características específicas das próprias instituições, devido a necessidades comuns.

Verificou-se que as necessidades que as instituições de ensino privado, são muito idênticas, quer seja do ensino do 1º ciclo ou do ensino superior, tal como as necessidades que eram sentidas há dez anos atrás, hoje em dia continuam a ser as mesmas.

Com os procedimentos metodológicos aplicados no trabalho e descritos anteriormente, identificou-se não existir na instituição qualquer estruturação de indicadores de carácter financeiro ou não financeiro o que, a princípio, poderia inviabilizar a proposição do modelo.

Verificou-se também algumas situações em que a gestão centralizada, vem dificultar o compartilhamento de informações e como consequência maior disciplina para execução e controlo da estratégia por parte dos colaboradores. Isto porque, também não se evidenciou de forma clara quais as intenções estratégicas da organização. Conclui-se ineficácia de implementação de sistemas de controlo em organizações em que não existe descentralização dos processos de tomada de decisão.

Após vivência foi possível constatar tais factos, procedeu-se a uma discussão com gerente/proprietário que existe a necessidade para investigar as ambições que guiam a instituição. Pois a falta de clareza na estratégia a proposição do modelo pode falhar.

O Gerente demonstrou interesse no que o estudo em causa podia trazer de melhorias, mas não foi claro que o colocará em prática.

Existiram desafios adicionais acrescidos com o desenvolvimento do estudo, devido à falta de estruturação encontrada em relação às informações da instituição.

Inicialmente os colaboradores não acharam que o modelo poderia trazer qualquer melhoria, mas após perceberem como funcionava e o que poderia acrescentar de valor ao seu trabalho como um maior acesso a informações e melhorias na gestão, as suas opiniões começaram a alterar positivamente.

Para a definição com clareza das ambições estratégicas da instituição, foi proposto uma reunião quinzenal para que proporcione uma disciplina e controlo de gestão da estratégia. Em que as reuniões teriam como participantes o gerente, diretora e coordenadoras, reuniões que já deviam acontecer mensalmente, mas que nem sempre acontecem.

Posteriormente a estas reuniões propôs também que as coordenadoras reunissem com a sua equipa para que todos os colaboradores tenham perceção das ambições estratégicas da instituição.

O modelo de *balanced scorecard* proposto para a instituição reflete a situação atual da mesma, bem como as intenções estratégicas do gerente, traduzidas em objetivos definidos.

Ficou evidente que as mudanças pela qual o setor da educação está a atravessar, obriga as instituições do setor a repensarem a sua estratégia estabelecendo controlos de

gestão da mesma. Nesse sentido, a proposição do modelo de *balanced scorecard* ajudará a colmatar as lacunas demonstradas no processo de gestão.

Também fica claro que a proposição do modelo *balanced scorecard* em instituições que não dispõem de indicadores estabelecidos é possível, desde que exista uma inicial discussão das intenções estratégicas da organização, que é essencial para a proposição do modelo *balanced scorecard*, e dependerá também do quão estão comprometidos ao nível dos gestores de topo e restantes colaboradores com a proposta.

Em suma, este projeto proporcionou uma reflexão por parte do gerente, que existem coisas a melhorar para se obter uma maior eficiência e eficácia na estratégia, bem como, cumprimentos de objetivos e resultados, que até então não existia uma avaliação estruturada.

6.2. Limitações

Das limitações encontradas no estudo é de evidenciar que a realidade da aplicação do *balanced scorecard* não pode ser apresentado, mas o dia-a-dia da realização dos procedimentos metodológicos, a interação com o gerente e os restantes colaboradores por si já se pressupõem que foi uma mais-valia para a instituição estudada porque despertou interesse por parte dos colaboradores e alertou o gerente das fragilidades do colégio e de como podem ser melhoradas.

Por fim, ao nível de documentação com informação que poderia ser relevante para o projeto, também não foi fácil a sua obtenção.

6.3. Trabalho futuro

A implementação da metodologia *balanced scorecard* num colégio privado, é que possa ajudar a aplicação deste modelo em mais colégios, em que a estrutura organizacional seja igual ou idêntica.

Seria ainda interessante, a comparação de uma implementação do modelo *balanced scorecard* no ensino privado com o ensino público.

Por fim, um estudo futuro poderá evidenciar a transformação ocorrida na gestão e resultados alcançados desta instituição após a implementação do *balanced scorecard*.

Bibliografia

[Banker, 2001] Banker, R., Janakiraman, S., Konstans, C., Balanced Scorecard: Linking Strategy to Performance, Financial Executive Research Foundation, 2001.

[Bardin, 2004] Bardin, L., Análise de Conteúdo, 3. edição Lisboa, edições 70, 2004.

[Barroso, 2003] Barroso, J. Regulação e desregulação nas políticas educativas: tendências emergentes em estudos de educação comparada. In J. Barroso. (org.). A Escola Pública: Regulação, Desregulação, Privatização. Edições Asa, 2003.

[Bourne, 2000] Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, Palts, Designing implementing and updating performance measurement systems, International Journal of Operations & Productions Management, 20 (7), 754-771, 2000.

[Charon e Calvin, 1999] Charon, R., Colvin, G., Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because o fone simple, fatal shortcoming, Fortune Magazine, 1999. Disponível em:<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12736/pesquisa-qualitativa--tipos-fundamentais> Acesso em: 23Set.2021

[Chen, Yang, Shiau, 2006] Chen, S., Yang, C., Shiau, J., The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education, 2006.

[Conselho Nacional de Educação, 2017] Concelho Nacional de Educação, Lei de Bases do Sistema Educativo: balanço e prospetiva – volume II, 1. edição, Conselho Nacional de educação, 2017.

[Duffy, 2005] Duffy, A. (2005). Balanced Scorecard for Public Schools: accountability beyond test scores, 2005.

[Engwall, 2007] Engwall, L., The anatomy of management education.Scandinavian Journal of Management, 2007.

[Estevão, 1998] Estevão, C. Redescobrir a escola privada portuguesa como organização. Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho, 1998.

Estabelecimentos nos ensinos pré-escolares, básico e secundário privado: total e por nível de ensino, Fundação Francisco Manuel dos Santos. Disponível em <https://www.pordata.pt/portugal/estabelecimentos+nos+ensinos+pre+escolar++basico+e+s+ecundario+privado+total+e+por+nivel+de+ensino-1242> Acesso em: 12jun.2022

[Freeman, 1984] Freeman, R.E., Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

[Godoy, 1995] Godoy, S., Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de administração de empresas, São Paulo, 1995. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/12736/pesquisa-qualitativa--tipos-fundamentais> Acesso em: 23Set.2021

[Jordan, 2007] Jordan, H., O controlo da gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores, Area editor, 7ª edição, 2007

[Kaplan e Norton, 1992] Kaplan, Robert S., Norton, David P., The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, Jan- Fev, 1992

[Kaplan e Norton, 1996 a] Kaplan, Robert S., Norton, David P., The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, Boston 1996.

[Kaplan e Norton, 1997] Kaplan, Robert S., Norton, David P., Why does business need a Balanced Scorecard Journal of Cost Management, 11 (3), 5-10, 1997.

[Kaplan e Norton, 1997 a] Kaplan, Robert S., Norton, David P., Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

[Kaplan e Norton, 2001] Kaplan, Robert S., Norton, David P., The Strategy Focused Organization, Harvard Business Review, 2001.

[Kaplan e Norton, 2004] Kaplan, Robert S., Norton, David P., Strategy Maps, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2004.

[Kaplan e Norton, 2006] Kaplan, Robert S., Norton, David P., Alignment: Using Balanced Scorecard to create corporate synergies, Harvard Business Review, 2006.

[Lawrence e Sharma, 2002] Lawrence, S., Sharma, Umesh., Commodification of education and academic labour: using the balanced scorecard in a University setting. Critical perspectives on accounting, 2002

Lei nº 46/86 de 14 de Outubro, Diário da República nº 237/86 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. Lei da Bases do Sistema Educativo. Ministério da Educação. Lisboa.

Lei nº 115/97 de 19 de Setembro, Diário da República nº 217/97 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. Alteração à Lei nº 46/86. Ministério da Educação. Lisboa

Lei nº 31/02 de 20 de Dezembro, Diário da República nº294/02 – I Série-A. Ministério da Educação. Lisboa. Aprova o sistema de avaliação dos estabelecimentos de educação pré-escolar e dos ensino básico e secundário, definindo orientações gerais para a auto-avaliação e para a avaliação externa. Ministério da Educação. Lisboa

[Louro, 2009] Louro, A., Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos, Dissertação do Doutoramento, Universidade da Beira Interior, 2009

[Munipan, 2008] Munipan, B., Perspectives and reflections on management education in Malaysia, International Journal of Management in Education, Vol. 2, 2008.

[Neely, 2002] Neely, A., The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success, FT Prentice Hall, London, 2002.

[Niven, 2003] Niven, P. R., Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies. Hoboken: Wiley, 2003.

[Olve, 2000] Olve, N., Roy, J., Wetter, M., Implementando y gestionando el cuadro de Mando Integral – Guía Prático del Balanced Scorecard , Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona, 2000.

[Osborne e Gaebler, 1992] Osborne, D., Gaebler, T., Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, Addison-Weslwy, Massachusetts, 1992.

[Pereira e Melão, 2012] Pereira, M., Melão, F., The implementation of the balanced scorecard in a School district: Lessons learned from an action research study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2012.

[Pinto, 2007] Pinto, F., *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, 1ª Impressão, Edições Sílabo, Lisboa, 2007.

[Porter, 1985] Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.

[Russo, 2006] Russo, J., *Balanced Scorecard para PME*. 4ª Edição, Lidel - Edições Técnicas, Lda – 4ª Edição. Lisboa.

[Sayed, 2013] Sayed, N. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol.27, 2013.

[Silva, 2011] Silva, J., *Aplicação da metodologia balanced scorecard numa escola básica de ensino publico*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Lisboa, 2011.

[Silveira, 2008] Silveira, R., *Avaliação dos indicadores de desempenho de Instituições Federais de Educação Tecnológica do Brasil, na abordagem do balanced scorecard*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008.

[Sousa e Rodrigues, 2002] Sousa, M., Rodrigues, L., *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Porto: Editora Rei dos Livros, 2002.

[Umashankar e Dutta, 2007] Umashankar, V., Dutta, K., *Balanced scorecard in managing higher education institutions: na Indian perspective*. *International Journal of Educational Management*, 2007.

[Yin, 1989] Yin, K., *Case Study rearch: design and methods*. Newbury Park, CA: Publications, 1989.