

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**DEPARTAMENTO DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS**



**Aplicação de Paradigmas de Gestão Privada na Gestão
Pública: O *Balanced Scorecard* numa Autarquia Local**

Oswaldo Manuel dos Santos Ferreira

Dissertação de mestrado sob a orientação do Professor Doutor
António João Coelho de Sousa

Évora, 2008

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS



**Aplicação de Paradigmas de Gestão Privada na Gestão
Pública: O *Balanced Scorecard* numa Autarquia Local**

Oswaldo Manuel dos Santos Ferreira



168 245

Dissertação de mestrado sob a orientação do Professor Doutor
António João Coelho de Sousa

Évora, 2008

DEDICATÓRIA

À minha família, particularmente, pelo tempo que lhes privei durante a realização deste trabalho. Ao Luís e ao Ruben.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor António João Coelho de Sousa, orientador desta dissertação, por ter partilhado temas de tal forma interessantes e relevantes na parte lectiva do mestrado que me permitiram reforçar e consolidar conhecimentos importantes para este trabalho.

Pela sua inestimável orientação, apoio documental e bibliográfico, estímulo, permanente disponibilidade e confiança depositada, que constituíram um contributo fundamental para a elaboração deste trabalho de investigação.

Ao Dr. Dionísio Simão Mendes, presidente da Câmara Municipal de Coruche, pela disponibilidade e acolhimento, pelo incentivo à prática de um bom projecto de investigação e por permitir o desenvolvimento deste trabalho com suporte na instituição que representa.

À minha família pelo muito tempo que não lhes dediquei.

À Ana pelas palavras de apoio e compreensão desde o primeiro momento do curso de mestrado.

A todos os meus colegas e amigos que sempre me incentivaram e comigo colaboraram de forma desinteressada.

1

"Nada é mais difícil de executar, mais duvidoso de ter êxito ou mais perigoso de manejar do que dar início a uma nova ordem de coisas. O reformador tem inimigos em todos os que lucram com a velha ordem e apenas defensores tépidos nos que lucrariam com a nova ordem."

Maquiavel, Nicolau – Séc. XVI

Aplicação de Paradigmas de Gestão Privada na Gestão Pública: O *Balanced Scorecard* numa Autarquia Local

Resumo

A avaliação do desempenho das organizações, sejam elas privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos, é cada vez mais relevante. A incorporação de práticas de excelência assume-se como um factor vital de competitividade na gestão privada. No sector público o desígnio por uma administração mais eficaz e eficiente procura igualmente incorporar essas práticas.

Nesta ordem de ideias, este trabalho pretende apresentar uma proposta de desenho e implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) aplicado a duas unidades piloto da estrutura orgânica de uma autarquia local (Município de Coruche).

O estudo apresenta-se organizado em cinco capítulos: *enquadramento teórico; revisão da literatura; metodologia; estudo de caso “A aplicação do Balanced Scorecard numa Autarquia Local” e uma síntese conclusiva.*

A metodologia utilizada assenta no método de investigação / acção, complementado com análise documental, com partilha de informações com os diversos actores da organização e com análise crítica.

O modelo BSC definido, embora tenha subjacente o referencial teórico levantado na revisão da literatura, foi devidamente adaptado à realidade ambiental em que a organização desenvolve a sua actividade e tem em conta a sua missão.

O estudo é concluído com uma proposta de implementação do BSC desenhado para as unidades piloto do Município de Coruche e com as respectivas conclusões sobre o processo de desenvolvimento do mesmo.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégica, Autarquias Locais.

Private Management Paradigms Application on Public Management: The *Balanced Scorecard* in a Local Municipality

Abstract

Organization performance evaluation, whether public or private, with or without profitable goals, is getting more and more relevant. The implementation of excellence procedures stands out as vital aspect of private management competitiveness. In the public sector, the desire of a more effective and efficient management equally looks to implement those procedures.

Having these ideas in mind, this essay aims at presenting a proposition of outlining and implementing the Balanced Scorecard (BSC) applied to two test units in the organic structure of a local municipality (the Municipality of Coruche).

The study is organized in five chapters: *Theoretical framing; Conceptual Bases; Methodology; Case Study "The Balanced Scorecard Application in a Local Municipality" and a Conclusive Synthesis.*

The methodology used relies on the research/action method, complemented with a documental analysis, sharing of information with the several organization intervenients and a critical analysis.

The defined BSC model, although having the theoretical reference raised in the literature revision, it has been properly adapted to the environmental reality in which the organization develops its activity, having in mind its mission.

The study comes to an end with a proposition for the implementation of the planned BSC for the test units of the Municipality of Coruche, including the conclusions on the development process of the referred BSC implementation.

Key-words: Balanced Scorecard, Strategic Management, Local Municipalities.

ÍNDICE TEMÁTICO

Dedicatória.....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice Temático.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
CAPÍTULO I - Introdução.....	1
1.1. Temática e Problema de Investigação.....	2
1.2. Objectivos da Investigação.....	5
1.3. Estrutura do Estudo.....	5
CAPÍTULO II – Revisão da Literatura.....	7
2.1. A Estratégia.....	8
2.2. A Elaboração de Estratégias.....	10
2.3. O Planeamento Estratégico... e o BSC.....	16
2.4. O Controlo de Gestão... e o BSC.....	20
2.5. O Balanced Scorecard... Como Ferramenta de Gestão Estratégica.....	22
2.5.1. A Perspectiva Financeira.....	28
2.5.2. A Perspectiva dos Clientes.....	32
2.5.3. A Perspectiva dos Processos Internos.....	35
2.5.4. A Perspectiva de Aprendizagem e Inovação/Crescimento.....	36
2.5.5. O Mapa Estratégico – Articulação das Quatro Perspectivas.....	38
2.5.6. Virtudes e Limitações do BSC.....	41
2.6. O Balanced Scorecard no Sector Público.....	42
2.6.1. Modelo de Kaplan.....	45
2.6.2. Modelo de Moullin.....	46
2.6.3. Modelo de Niven.....	48
2.7. Opositores do Balanced Scorecard no Sector Público.....	50
Síntese do 2.º Capítulo ... <i>em jeito de conclusão</i>	52

CAPÍTULO 3 - Metodologia.....	58
3.1. Posicionamento Metodológico	59
3.2. Processo de Construção e de Desenvolvimento do Modelo BSC- <i>MC</i>	61
3.3. Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados	63
CAPÍTULO 4 – Aplicação do BSC no Município de Coruche (BSC – <i>MC</i>)	64
4.1. Planificação e lançamento do projecto	65
4.1.1. Introdução	65
4.1.2. Fundamentação para a aplicação do BSC na Câmara Municipal de Coruche.....	66
4.1.3. Constituição da Equipa BSC- <i>MC</i>	67
4.1.4. Treino da Equipa BSC- <i>MC</i>	68
4.1.5. Plano e Cronograma do Projecto BSC- <i>MC</i>	68
4.1.6. O Plano de Comunicação do BSC- <i>MC</i>	69
4.2. As Orientações Estratégicas do Município de Coruche	71
4.2.1. Diagnóstico dos Ambientes Externo e Interno	71
4.2.2. A Missão, os Valores e a Visão	71
4.2.3. Os Eixos de Desenvolvimento Estratégico do Concelho	73
4.3. Os Objectivos Estratégicos Enquadrados nas Perspectivas do BSC- <i>MC</i>	74
4.3.1. Definição dos Objectivos.....	75
4.3.2. Articulação Entre os Objectivos; O Mapa Estratégico	80
4.4. Identificação dos Indicadores de Ocorrência e dos Indicadores de Tendência	83
4.5. Definição de Unidades de Medida, Metas e Acções Estratégicas a Empreender.....	87
4.5.1. Unidades de Medida e Metas.....	87
4.5.2. Acções Estratégicas a Empreender.....	91
4.6. Planos de Acção e de Acompanhamento por Perspectiva do BSC- <i>MC</i>	94
4.7. Revisão do BSC- <i>MC</i> e Processo de Mudança	103
4.8. Benefícios e Riscos da Implementação do BSC- <i>MC</i>	104
4.9. Sugestões para Aplicação Informática de Suporte ao BSC- <i>MC</i>	104
CAPÍTULO 5 - Conclusão	107
5.1. Síntese Conclusiva.....	108
5.2. Limitações do estudo	111
5.3. Recomendações para investigação futura.....	112
BIBLIOGRAFIA	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 - A Gestão Estratégica como uma Actividade Contínua.....	10
Fig. 2 - Escolas do Pensamento Estratégico.....	11
Fig. 3 - Formação geral da Estratégia.....	15
Fig. 4 - Fases e Componentes do Processo de Planeamento Estratégico.....	17
Fig. 5 - Esquema simplificado de abordagem estratégica: Perspectiva Clássica vs Perspectiva Emergente.....	19
Fig. 6 - Evolução do Conceito do Balanced Scorecard.....	24
Fig. 7 - BSC: Alinhamento da Estratégia com a acção.....	26
Fig. 8 - A Operacionalização da Estratégia.....	27
Fig. 9 - As Quatros Perspectivas do BSC.....	28
Fig. 10 - Indicadores da perspectiva do Cliente e suas relações.....	33
Fig. 11 - Sistema de Valor: conjunto interligado de cadeias de valor.....	35
Fig. 12 - A Perspectiva Interna - Modelo Genérico da Cadeia de Valor.....	36
Fig. 13 - Exemplo de Mapa Estratégico de Uma Empresa.....	40
Fig. 14 - Modelo de Balanced Scorecard de Kaplan para o sector público.....	45
Fig. 15 - PSS - Public Sector Scorecard.....	46
Fig. 16 - Modelo do Balanced Scorecard de Niven para o sector público.....	49
Fig. 17 - Processo de desenvolvimento do BSC-MC no terreno.....	60
Fig. 18 - Plano do Projecto Balanced Scorecard no Município de Coruche.....	68
Fig. 19 - Objectivos do Plano de Comunicação.....	69
Fig. 20 - Questões a que o Plano de Comunicação deve responder.....	69
Fig. 21 - Diagnóstico dos Ambientes Interno e Externo.....	71
Fig. 22 - Missão, Valores e Visão do Município de Coruche.....	72
Fig. 23 - As Perspectivas do BSC do Município de Coruche.....	75
Fig. 24 - O Mapa Estratégico do Município de Coruche.....	82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Questões-chave do processo de planeamento.....	18
Tabela 2 - Fases do ciclo de vida da empresa/organização.....	30
Tabela 3 - Objectivos e indicadores financeiros em função das estratégias/ciclo de vida e dos temas financeiros da empresa/organização.....	31
Tabela 5 – Perspectiva dos Clientes; factores críticos e indicadores de desempenho.....	34
Tabela 6 – Perspectiva dos Processos Internos; factores críticos e indicadores de desempenho.....	36
Tabela 7 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento; factores críticos e indicadores de desempenho.....	38
Tabela 8 - As Diferentes Funções do Mapa Estratégico.....	39
Tabela 9 – Constituição da Equipa BSC; Papel e Responsabilidades.....	67
Tabela 10 – Plano de Comunicação a aplicar nas Unidades Piloto do Município de Coruche.....	70
Tabela 11 – Eixos de Desenvolvimento Estratégico do Município de Coruche.....	73
Tabela 12 – Perspectivas BSC-MC e Objectivos Estratégicos.....	76
Tabela 13 - Indicadores da Perspectiva Comunidade e Frequência de Medição.....	83
Tabela 14 - Indicadores da Perspectiva Social e Frequência de Medição.....	84
Tabela 15 - Indicadores dos Processos Internos e Frequência de Medição.....	85
Tabela 16 - Indicadores da Perspectiva dos Recursos e Frequência de Medição.....	86
Tabela 17 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva da Comunidade.....	87
Tabela 18 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva Social.....	88
Tabela 19 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva de Processos Internos.....	89
Tabela 20 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva dos Recursos.....	91
Tabela 21 - Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: Perspectiva Comunidade ..	91
Tabela 22 – Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: Perspectiva Social	92
Tabela 23 - Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: Perspectiva Processos Internos	93
Tabela 24 - Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: Perspectiva dos Recursos ..	94
Tabela 25 - Plano de Acção e de Acompanhamento – Perspectiva Comunidade	96

Tabela 26 - Plano de Acção e Acompanhamento – Perspectiva Social.....	98
Tabela 27 - Plano de Acção e Acompanhamento – Perspectiva Processos Internos	100
Tabela 28 - Plano de Acção e Acompanhamento – Perspectiva dos Recursos.....	102
Tabela 29 - Lista de Software Houses e respectivas Soluções de Apoio ao BSC.....	106

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

"Todo o semeador semeia contra o presente"

Miguel Torga – Séc. XIX

1.1. Temática e Problema de Investigação

A modernização da administração pública portuguesa, longe de se encontrar concluída, já vai dando alguns sinais à sociedade. Porém, ainda há muito a fazer, nomeadamente no sentido de dotar essa administração com processos de gestão onde estejam contempladas as capacidades de planeamento, de uma dotação e execução orçamental equilibrada, da implementação e da avaliação das políticas públicas, sejam elas nacionais ou locais.

O dinamismo tecnológico que estamos a viver, as novas tecnologias de informação e comunicação, o acesso e o tratamento da informação, as transacções económicas e sociais, tornam evidente um esforço de adaptação, cada vez maior, das pessoas e das organizações. A administração pública não é, nem pode ser, alheia a esta situação. Em consequência, está implicitamente obrigada a um processo de modernização, inovação e de adaptação.

É importante desenhar a administração pública como um conjunto de órgãos e instituições que prestam os serviços requeridos pela população, e que saiba adaptar-se continuamente à evolução das exigências que lhe são direccionadas através da qualidade dos seus serviços. Por isso, os próximos anos devem desenvolver-se sobre os princípios da modernidade, transparência, objectividade, qualidade e reconhecimento.

A implementação de um processo de planeamento baseado em programas orientados para os resultados, apoiados por um conjunto de indicadores e individualizados por centros de responsabilidade que incorporem os princípios actuais de uma gestão pública moderna, é um desafio a ser superado quando se trata de avaliar o seu desempenho.

Há, no entanto, um paradoxo inerente a tudo isto: se por um lado a Administração Pública se quer baseada no desempenho, por outro, pouco dispõe de sistemas para a sua medição, dito de outra forma a incorporação desses sistemas nas diferentes estruturas não é fácil se atendermos aos curtos ciclos políticos. Portanto, a tarefa revela-se inegavelmente difícil.

A literatura especializada em gestão tem vindo a demonstrar, desde o início da década de 90, um crescente interesse pelo Balanced Scorecard (BSC). O BSC mais do que um sistema de indicadores pouco tradicionais nas práticas de gestão, recorre também a uma metodologia que ajuda a implementar a estratégia de uma organização, através da comunicação e disseminação dessa estratégia a todos os níveis da estrutura organizativa. O BSC facilita o desenho e implementação das novas ferramentas destinadas a facilitar a tomada de decisão.

Mais do que um conjunto de indicadores que medem efeitos económicos, operacionais ou transacções, o BSC contempla uma visão integral da empresa e da sua estratégia, considerada a partir de quatro perspectivas. Na sua versão original Kaplan e Norton (1992) contemplavam as seguintes perspectivas: a financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e crescimento. Todavia, a adaptação do modelo original aos diferentes tipos de organizações, conforme a sua dimensão, natureza pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, originou algumas derivações desse modelo onde são admitidas outras perspectivas que não as indicadas.

Independentemente das perspectivas que se adoptarem o importante neste modelo são as relações de causa e efeito que se estabelecem entre elas. Dessa forma, a visão da organização é expressa de forma estratégica que por sua vez é traduzida em objectivos estratégicos e indicadores de desempenho, acompanhados dos respectivos planos de acção e acompanhamento para que a trajectória seja a mais curta em direcção à visão preconizada para a organização.

A maioria das experiências práticas com êxito são provenientes do sector privado, cujo objectivo é maximizar o lucro para os accionistas. Nestas situações a perspectiva financeira assume o papel principal na estrutura do BSC, funcionando as restantes três perspectivas como facilitadoras desta, de forma a alcançar o maior benefício possível.

Já no que diz respeito às organizações cujo principal objectivo não é o lucro, como é o caso da organização estudada neste trabalho (uma Autarquia Local), os resultados do BSC não são revelados com a mesma rapidez que no sector privado, onde a sua implementação efectiva e os seus resultados têm uma mais rápida notoriedade. Em boa medida, a gestão privada está mais focalizada numa rápida e eficiente obtenção do lucro, ao passo que o sector público está mais preocupado com a forma como vai acrescentar valor à comunidade. É por essa mesma razão que o eixo central de um modelo de BSC para aplicação num organismo público, no caso uma autarquia local, deve ser a comunidade no seu todo.

No BSC a aplicar a uma autarquia local a meta principal é conseguir a maior satisfação para a comunidade que esta serve. Contudo, as barreiras que se entepõem entre os dirigentes, os funcionários, a administração central e a própria comunidade, torna mais difícil o processo de implementação da estratégia da organização e o processo de identificação dessa mesma estratégia com todos os actores da mesma.

O papel e as necessidades de cada um dos actores envolvidos (ou stakeholders), afectam o alcance e o propósito da organização e é precisamente nas entidades da administração local onde são mais evidentes essas influências, nomeadamente: as pressões políticas (internas e externas), a opinião da comunidade, o compromisso dos dirigentes e, inclusivamente, as decisões da Administração Central.

Peter Drucker (2004), afirmou que “são poucas as organizações que têm uma ideia nítida da sua respectiva missão e isso é uma das maiores causas para os seus piores erros. Os administradores não têm qualquer sensibilidade para determinar os seus pontos fortes e fracos”.

O BSC foi concebido como um conjunto de ferramentas que permitissem solucionar o problema da avaliação de desempenho. Kaplan e Norton (1996), os seus autores, verificaram que as empresas que tinham adoptado o BSC obtiveram um ganho superior por via da aplicação da sua metodologia que se traduz no alinhamento da organização com a estratégia. Como consequência, o BSC converteu-se rapidamente numa ferramenta importante para a gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2000a).

Efectuando uma transposição da esfera privada para a pública, o BSC contempla a natureza da organização quando possibilita as devidas adaptações do enfoque na comunidade, pela natureza do serviço, assim como considera os recursos financeiros como limitadores, e não como objectivos. Actua ainda como potencializador, na medida em que as perspectivas dos *processos internos* e de *aprendizagem e crescimento* são consideradas para o alcance da estratégia organizacional.

Este estudo é desenvolvido privilegiando a confrontação teórica com a realidade presenciada na organização estudada. Dessa forma procurar-se-á responder às seguintes questões:

- 1) *Até que ponto é possível desenhar um Balanced Scorecard para aplicação a uma autarquia local baseada nos pressupostos básicos do modelo original de Kaplan e Norton?*
- 2) *De que forma se podem alinhar orientações estratégicas e acções quotidianas do município com esse Balanced Scorecard?*

O levantamento destas duas questões consubstancia a problemática central deste estudo.

1.2. Objectivos da Investigação

Este estudo tem como objectivo genérico:

- *Apresentar uma proposta de aplicação do Balanced Scorecard, como experiência piloto, em duas divisões da estrutura orgânica de uma autarquia local;*

A concretização deste objectivo implica a fixação dos seguintes objectivos parcelares:

- *Constituir uma equipa pluridisciplinar que possibilitará a aplicação efectiva do modelo proposto à organização;*
- *Recuperação do plano de desenvolvimento estratégico do município de Coruche e estabelecer uma ligação com o Balanced Scorecard Municipal;*
- *Realizar um diagnóstico dos ambientes externo e interno da organização para contextualizar a análise;*
- *Estabelecer objectivos estratégicos, indicadores e metas para concretizar o plano de desenvolvimento estratégico do Município;*
- *Desenvolver um Balanced Scorecard Municipal capaz de contribuir para a melhoria e modernização das práticas de gestão da autarquia local.*

1.3. Estrutura do Estudo

A estrutura do estudo é composta por cinco capítulos.

No capítulo 1 são expostos os principais parâmetros da investigação, nomeadamente o seu tema central, a problemática subjacente, o seu objectivo geral e os objectivos específicos.

No capítulo 2 procede-se à revisão da literatura dos principais conceitos relacionados com a temática da avaliação do desempenho, nomeadamente, a estratégia e o planeamento estratégico, o controlo de gestão e o *Balanced Scorecard*, na sua perspectiva original e numa óptica de aplicação ao sector público.

No capítulo 3 apresenta-se a metodologia de investigação e a metodologia de aplicação do *Balanced Scorecard* ao Município de Coruche, indicando cada um dos momentos da sua implementação.

No capítulo 4 procede-se ao Estudo de Caso: *A aplicação do Balanced Scorecard na Autarquia de Coruche*, indicando detalhadamente cada uma das suas fases. Desde o planeamento do projecto, até à implementação do modelo na Autarquia Local, que

Capítulo 1 - Introdução

culminará com a apresentação do mapa estratégico da organização e o desenho dos planos de acções estratégicas e acompanhamento para cada perspectiva do *Balanced Scorecard* Municipal. Este capítulo termina com uma apresentação das principais aplicações informáticas para monitorização do modelo.

No capítulo 5 expõem-se as principais conclusões, as limitações da aplicação do modelo BSC proposto e, ainda, algumas sugestões de investigação para o futuro.

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

"De longe, o maior prêmio que a vida oferece é a possibilidade de trabalhar muito e dedicarmo-nos a algo que valha a pena."

Theodore Roosevelt – Séc. XX

2.1. A Estratégia

O conceito de estratégia teve origem no meio militar e significa a função do general do exército que se traduz num plano com a finalidade de vencer as tropas inimigas (Freire, 1997). No meio empresarial o objectivo da estratégia também é obter a vitória, criando uma vantagem competitiva sustentável que se reflecta na preferência do consumidor pelos produtos ou serviços da empresa.

O uso do conceito de estratégia em gestão deu-se a partir da década de 50, em virtude das rápidas mudanças sociais, económicas e políticas que moldavam o ambiente empresarial, exigindo das empresas uma rápida adaptação a novos desafios. Até esse período o ambiente industrial foi de uma constante estabilidade mas, entre 1950 e 1970, a instabilidade ambiental passou a ser uma realidade, representando para a empresa a passagem de um mundo conhecido e de mudanças lentas, para outro desconhecido e de mudanças bruscas (Ansoff e McDonell, 1990).

Em 1965, Ken Andrews introduziu conceitos fundamentais para o planeamento estratégico, tais como: a focalização nas forças e fraquezas da organização e a análise do ambiente procurando encontrar oportunidades e ameaças.

Nos anos 70, surgem diversas empresas especializadas em consultoria estratégica que utilizavam vários métodos de avaliação estratégica. De entre elas importa destacar a matriz BCG do Boston Consulting Group.

Os trabalhos de Michael Porter, nos anos 80, relacionados com a análise do ambiente externo, características estruturais das indústrias e técnicas para a avaliação interna da empresa, desenvolveram o conceito de vantagem competitiva e consolidaram o conceito de estratégia e a sua admissão como linha de investigação no meio académico.

Gary Hamel, por sua vez, no início dos anos 90, deu um novo enfoque e uma nova expressão à Estratégia. Em muitas das mais conceituadas empresas do mundo (Shell, Nokia, Ford, entre outras), Hamel ajudou as equipas de gestão a criarem estratégias que romperam com as regras anteriores e geraram milhões de dólares de lucro. Com Hamel a abordagem estratégica passou a ter o foco no interior da empresa (nos seus recursos) e a assumir uma atitude transformadora face ao ambiente: para ganhar vantagens competitivas, as empresas não tinham forçosamente que se adaptar à sua envolvente, mas sim tentar transformar essa envolvente a seu favor. É nesta perspectiva que Hamel e Prahalad (1995) afirmam que “as empresas preocupam-se mais com a redução de custos do que com a produção e isso indica que a sua visão estratégica é demasiado limitada; o estratega deve

ser um revolucionário, alguém que rompa com as rotinas, só assim se conseguirá reinventar determinado sector e torná-lo mais rentável”.

Henry Mintzberg, conhecido pelos seus trabalhos sobre o Desenvolvimento Estratégico e Gestão Prática, é também uma referência do pensamento e da acção estratégica. Ele assume-se, a partir de meados dos anos 90, como um dos maiores críticos do pensamento estratégico convencional e do seu principal instrumento: o planeamento estratégico. Deve-se a este autor (Mintzberg et al, 2000) uma das definições mais completas de Estratégia, que se consubstancia na denominada fórmula dos 5 P's:

- **Estratégia é um plano:** i.e, um conjunto de directrizes elaborado de forma consciente para atingir um determinado objectivo no futuro;
- **Estratégia é um padrão:** i.e, uma consistência do comportamento ao longo do tempo, obtida pela análise dos resultados no passado;
- **Estratégia é uma posição:** i.e, detenção de determinado nicho de mercado pelos produtos/serviços da organização;
- **Estratégia é uma perspectiva:** i.e, uma visão, uma cultura da organização que é fundamental para executar as suas actividades;
- **Estratégia é um truque (ploy):** i.e, uma manobra específica para enganar a concorrência. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Muitas outras definições existem para o termo Estratégia contudo, o que será importante enfatizar, é que a gestão estratégica é um processo contínuo porque a *estratégia realizada* de uma organização nem sempre coincide com as *estratégia pretendida*, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios (Herrero Filho, 2005).

Neste contexto, a gestão estratégica deve ser dinâmica ao ponto de acompanhar e monitorizar os resultados da organização para, se necessário, executar as mudanças essenciais à empresa induzidas pelo meio ambiente. Desta forma a estratégia é emergente, necessitando de ser flexível e criativa para superar as incertezas, os riscos e aproveitar as novas oportunidades (Herrero Filho, 2005).

A figura 1 mostra como a gestão estratégica lida com a estratégia realizada, a estratégia pretendida e a estratégia emergente de uma organização.

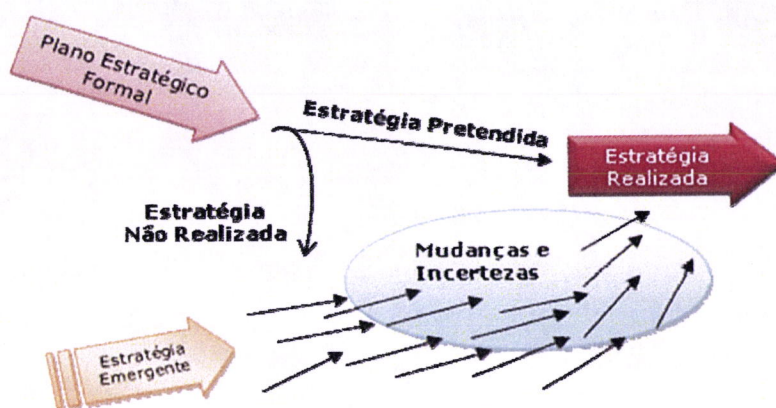


Fig. 1 – A Gestão Estratégica como uma Actividade Contínua.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1991)

2.2. A Elaboração de Estratégias

Para Mintzberg (1994) “as estratégias não se desenvolvem numa folha, concebida de forma imaculada. Podem aparecer em qualquer momento e em qualquer lugar da organização, tipicamente através de processos de aprendizagem informal mais do que nos de planeamento formal”. Nesta perspectiva, “a elaboração de estratégias é um processo que tem tanto de visionário como de aprendizagem, mas a visão é inacessível para aqueles que não podem ver com os seus próprios olhos...”.

Mintzberg (1994) sustenta a ideia de que o método usual para desenvolver a estratégia – o planeamento estratégico – não funcionava. Falhava porque incorrectamente assumia que as descontinuidades se podiam antever, porque os estrategas estavam desligados das operações e porque o processo de desenvolver a estratégia se tinha convertido num rito formal.

Na sua obra “*Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*”, Mintzberg et al (2000), numa tentativa de síntese das diversas perspectivas de encarar o processo de elaboração de estratégias, descreve dez escolas de formação estratégica, onde cada uma tem a sua perspectiva única, focando um aspecto importante do processo estratégico.

Essas dez escolas de pensamento surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da gestão estratégica.

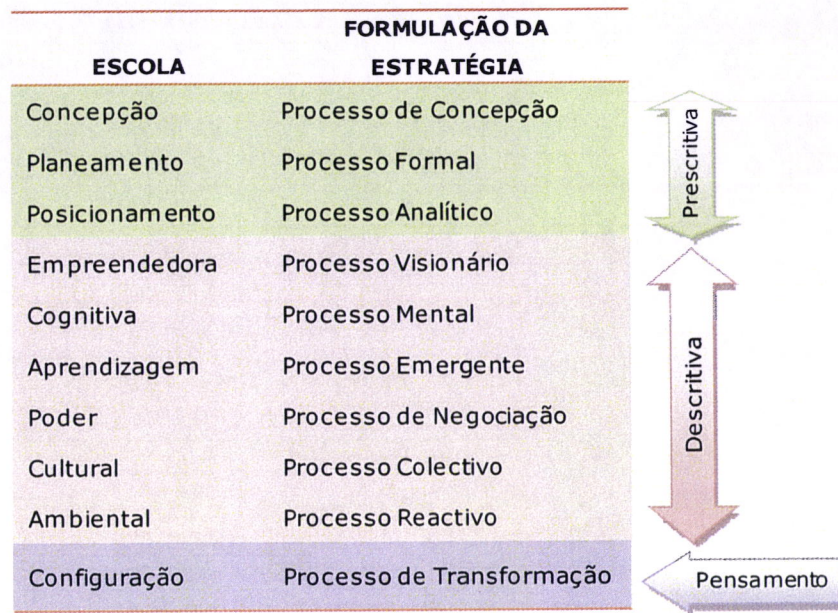


Fig. 2 - Escolas do Pensamento Estratégico.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

As dez escolas distribuem-se por três agrupamentos.

As três primeiras escolas (primeiro grupo) são de natureza prescritiva, dão mais importância ao modo como as estratégias devem ser formuladas do que como foram concebidas. As seis escolas seguintes (segundo grupo) são de natureza descritiva, mais preocupadas com aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. A última escola (terceiro grupo) é um concentrado dos outros dois grupos e contém apenas uma escola de pensamento – a escola da configuração. Vejamos seguidamente os traços principais de cada uma dessas escolas:

❖ Escola da Concepção

Esta escola de pensamento propõe um modelo de criação estratégica, cujo objectivo é adaptar as capacidades internas das organizações às oportunidades exteriores. As suas origens remontam à publicação dos livros *Leadership in Administration*, de Philip Selznick (1957), e *Strategy and Structure* de Alfred Chandler (1962). Selznick introduziu o conceito de «vantagem comparativa» e abordou a necessidade de adaptar a organização às expectativas do mercado. Chandler (1962), por seu lado, desenvolveu o conceito de estratégia empresarial e o seu relacionamento com a estrutura da organização. Porém, o maior impulso da Escola da Concepção teve origem na Harvard Business School, com a

publicação de *Business Policy: Texts and Cases*, de E. Learned, C. Christensen e K. Guth (1965).

❖ **Escola do Planeamento**

A mensagem central desta escola adequava-se à tendência geral da formação em gestão, das práticas das grandes empresas e dos governos da década de 70, nomeadamente procedimentos, formação e análises formais e quantitativas. Segundo esta escola, a estratégia deve ser orientada por especialistas em planeamento, deixando de parte os gestores seniores. O livro mais influente da escola de planeamento foi *Corporate Strategy*, de Ansoff (1965).

❖ **Escola de Posicionamento**

No início dos anos 80, uma nova vaga de economistas emergiu na área da gestão estratégica e criou esta escola, que aceita a maioria das premissas das anteriores, mas que adiciona alguns conceitos. Concentrando-se na importância das próprias estratégias e não só no seu processo de formulação, dá um forte impulso ao aprofundamento da investigação. As suas origens remontam ao estrategista militar Sun Tzu, suposto autor do livro *The Art of War (A Arte da Guerra)*, que explica diversas estratégias inteligentes para vencer o inimigo em batalha. A partir de 1960, esta escola tornou-se a base de trabalho da maioria dos consultores. Em 1970 surgia a famosa matriz BCG do grupo que lhe deu o nome, Boston Consulting Group. Quando em 1980, Michael Porter publicou *Competitive Strategy*, a sua obra actuou como um estimulante para quem se mostrava desencantado com as duas escolas anteriores. O livro que acabaria por representar a terceira vaga da escola de posicionamento, reuniu de imediato a atenção de diversas gerações de estudantes, académicos e consultores.

❖ **Escola Empreendedora**

Esta escola centraliza o processo de criação estratégica no líder e incentiva alguns processos mentais, como a intuição, a sabedoria, a experiência e a visão futura. Mintzberg conclui que nas organizações que têm por base esta filosofia o processo de criação estratégica é dominado pela procura de oportunidades e o poder está centralizado nas mãos do administrador executivo.

❖ **Escola Cognitiva**

Se queremos compreender a forma como as estratégias evoluem, o melhor é procurar na mente do estrategista. É o trabalho desta escola. Antes dela, o que quer que se passasse na cabeça dos gestores era totalmente desconhecido. Contudo, estamos ainda longe de compreender os actos complexos que dão origem às estratégias.

❖ **Escola da Aprendizagem**

De todas as escolas descritivas, só a da aprendizagem se transformou numa verdadeira onda e desafiou as sempre dominantes escolas prescritivas. Com raízes nos primeiros trabalhos de Lindblom (1959) sobre o incrementalismo disjuncto - e passando pelo incrementalismo lógico de Quinn (1980), as noções de Bower (1970) e de Burgelman (1983) sobre projectos, as ideias de Mintzberg (1985) e de outros sobre estratégia emergente, bem como pela noção de Weick (1979) sobre a construção de sentido retrospectiva - o modelo de formação da estratégia desenvolvido pela aprendizagem diferiu dos modelos das escolas mais antigas. Nesta perspectiva, as estratégias são emergentes, os estrategistas podem ser encontrados por toda a organização e as denominadas fases de formulação e de implementação entrecruzam-se.

❖ **Escola do Poder**

Se a escola de aprendizagem introduziu os conceitos de poder e política, a escola do poder caracteriza a concepção da estratégia como um processo de exercício de influência, de enfoque na utilização do poder e da política para negociar as estratégias mais favoráveis.

❖ **Escola Cultural**

A cultura influencia o pensamento numa organização e, conseqüentemente, o processo de concepção estratégica. Porém, pode funcionar como factor de resistência à mudança, porque é muito difícil superar a sua inércia. No livro "In Search of Excellence", Tom Peters e Robert Waterman (1982) falavam na forma como as organizações de sucesso utilizam as vantagens competitivas (assentes em valores como o serviço ao cliente e a inovação) para sustentar estratégias notáveis.

❖ **Escola Ambiental**

Esta escola tem o mérito de dar enfoque a uma visão mais alargada da concepção estratégica, posicionando o ambiente externo, até então desprezado pelas outras escolas, como uma das três forças do processo juntamente com a liderança e a organização.

Nesta categoria inclui-se a denominada "teoria da contingência" que analisa as respostas esperadas de organizações confrontadas com certas condições ambientais, e a "teoria institucional" que se ocupa das pressões institucionais enfrentadas pelas organizações. É considerada um híbrido das escolas do poder e cognitiva.

❖ Escola da Configuração

A mensagem desta escola, com uma perspectiva particular, considera cada uma das escolas anteriores enquadradas na sua época e no seu local próprio. A escola da configuração tem duas vertentes: uma descreve os estados da organização e do seu contexto, a outra descreve o processo de concepção da estratégia. Na realidade, são duas faces da mesma moeda: se uma organização adopta um determinado estado, então a concepção da estratégia transforma-se num processo de transição de um estado para outro. Por outras palavras: a transformação é uma consequência inevitável da configuração.

É muito difícil encontrar qualquer uma das escolas na sua forma pura. Na realidade, as diferenças situam-se em termos de qual abordagem é preponderante em cada situação. Já a combinação das escolas pode reflectir certas características ou necessidades de cada empresa. O próprio Mintzberg (2000) faz uma autocrítica das escolas, alegando que apesar de interessantes e criteriosas elas apresentam, em certo sentido, uma visão estreita e exagerada.

Assim, o ponto de equilíbrio de qualquer estratégia deve combinar aspectos de diferentes escolas de pensamento de acordo com os seus fundamentos, conteúdos e processos aplicados à conveniência e à realidade de cada contexto estratégico.

Pode-se notar que a estratégia deve acompanhar as variáveis que influenciam o ambiente empresarial, a empresa e suas metas. Ela deve ser dinâmica. Por isso, deve ser sempre revista procurando garantir o reflexo das mudanças inerentes ao contexto.

As abordagens mais recentes da formação de estratégias misturam as diferentes perspectivas das escolas e até vão mais além. A teoria do caos, por exemplo, tal como é aplicada à gestão estratégica, pode ser entendida como um híbrido das escolas da aprendizagem e ambiental (Mintzberg e Lampel, 1999). A "teoria baseada em recursos", por sua vez, é na verdade um híbrido das escolas da aprendizagem e cultural.

Como se pode observar na figura seguinte, algumas das escolas são claramente etapas ou aspectos da formação da estratégia (Mintzberg. e Lampel, 1999):

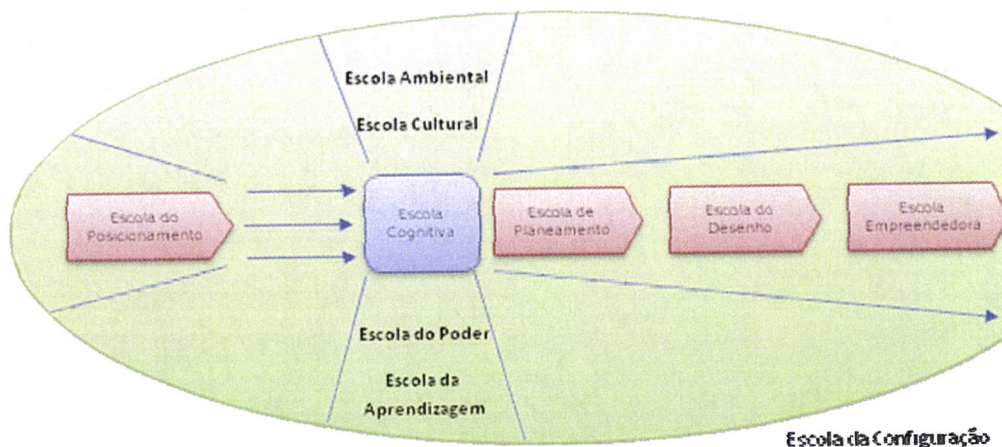


Fig. 3 – Formação geral da Estratégia.

Fonte: Adaptado de Mintzberg. e Lampel (1999)

Assim:

- A escola cognitiva está na mente do estrategista localizado no centro;
- A escola do posicionamento olha para trás, para dados estabelecidos, que são analisados e alimentam a caixa negra da formação da estratégia;
- A escola do planeamento olha ligeiramente para a frente, para programar as estratégias criadas de outras formas;
- A escola do desenho olha ainda mais para a frente, para uma perspectiva estratégica;
- A escola empreendedora olha para além, para uma visão única do futuro;
- As escolas da aprendizagem e do poder olham por baixo, embrenhadas em pormenores. A aprendizagem observa as raízes da relva, enquanto o poder espreita por debaixo das pedras - para lugares que as organizações talvez não queiram expor;
- A escola cultural olha para baixo, enevoada por várias nuvens de crenças;
- A escola da configuração olha para o processo ou, dito de outra forma, em torno dele, por contraste com a escola cognitiva, que tenta olhar para dentro do processo.

Todas apresentam, assim, perspectivas diferentes, por vezes complementares e por vezes alternativas, do processo estratégico.

2.3. O Planeamento Estratégico... e o BSC

O planeamento estratégico constitui-se como uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, mostrando o caminho que se deve seguir, como também as acções, para que, sem desperdício de recursos, se caminhe na direcção desejada. Kotler (1998) define o planeamento estratégico como sendo uma “metodologia de gestão que permite estabelecer a direcção a ser seguida pela organização, visando o maior grau de interacção com o ambiente”.

O planeamento estratégico é, assim, um exercício de reflexão sobre o que a organização fez, está a fazer e pretende realizar, conhecendo os seus pontos fortes e pontos fracos, bem como o comportamento das forças ambientais e a sua influência positiva ou negativa no futuro da organização. O produto dessa postura sistematizada deverá possibilitar aos gestores de topo a decisão sobre o rumo que toda a organização deverá seguir e comprometer-se com ele. Esse rumo (estratégia) poderá ser, entre outros: a penetração em novos mercados, a integração horizontal de produtos ou o caminho da inovação.

Uma organização com o planeamento estratégico espera:

- Identificar e explorar melhor os seus pontos fortes;
- Identificar e suprimir ou ajustar os seus pontos fracos;
- Identificar e usufruir das oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;
- Ter um plano de trabalho efectivo para a realização de todo o processo.

Para Bryson e Alston (1996) o processo de planeamento estratégico assenta em quatro fases, conforme podemos observar na figura que se segue:

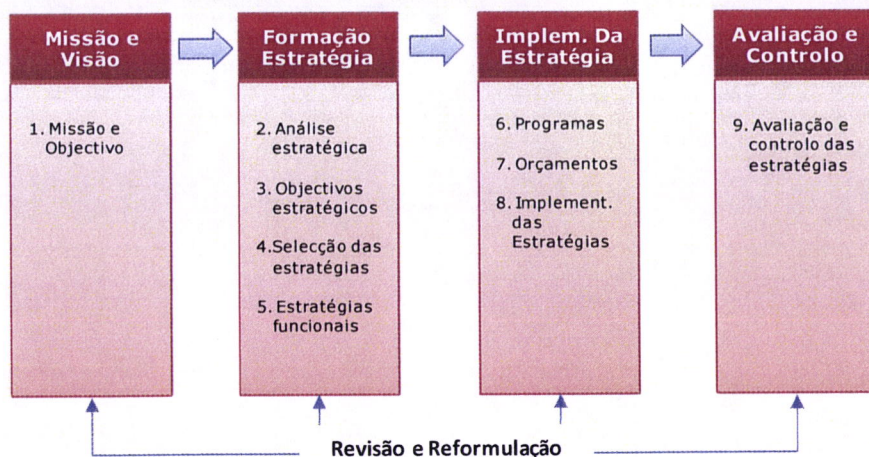


Fig. 4 - Fases e Componentes do Processo de Planeamento Estratégico.

Fonte: Bryson e Alston (1996)

Cada uma das quatro fases do processo de planeamento estratégico procura responder a questões chave distintas:

Fase	Processo de planeamento estratégico	Questões-chave
1	Missão e visão	Em que negócio estamos? Como é que nos situamos no negócio?
2	Análise estratégica (análise interna e externa) Objectivos estratégicos Selecção das estratégias Estratégias (políticas) funcionais	Qual é a situação estratégica? Quais são os pontos fortes e fracos da organização? Quais são as oportunidades e ameaças ou desafios externos? Como vamos fazer? Quais as orientações gerais pelas quais se regem as áreas funcionais?

<p>3</p>	<p>Programas Orçamentos Implementação das estratégias</p>	<p>Que actividades estão previstas por área funcional ou de forma integrada? Que orçamentos suportam essas actividades? Qual é a estrutura organizacional mais adequada? Como gerir a mudança e os conflitos organizacionais?</p>
<p>4</p>	<p>Avaliação e controlo das estratégias</p>	<p>Que sistemas e mecanismos de controlo devem ser instaurados?</p>

Tabela 1 – Questões-chave do processo de planeamento.

Fonte: Adaptado de Bryson e Alston (1996)

Existem inúmeras formas de estruturar o planeamento estratégico, apresentando, no entanto, a maioria delas, muitas semelhanças nas actividades de formulação e implementação da estratégia (Mintzberg, Ahsstrand e Lampel, 2000).

De qualquer forma, importa reter que “os anos noventa são anos de frontal ruptura com o Planeamento Estratégico clássico. É defendido o paradigma da Gestão Estratégica, propondo-se modelos renovados de abordagem, focalizados não no resultado, mas no próprio processo de formação da estratégia, encurtando o horizonte temporal de referência. Transporta-se a estratégia na direcção da gestão corrente, enfatizando a importância do futuro e impondo uma atenção permanente à evolução dos indicadores que o pronunciam e às acções diárias que o constroem. Assim, para responder à turbulência e complexidade da envolvente, propõem-se abordagens centradas nos recursos da empresa e modelos de transformação estratégica global, que incluem a reengenharia de processos, numa perspectiva temporal de curto, médio e longo prazo” (Sousa, 2000).

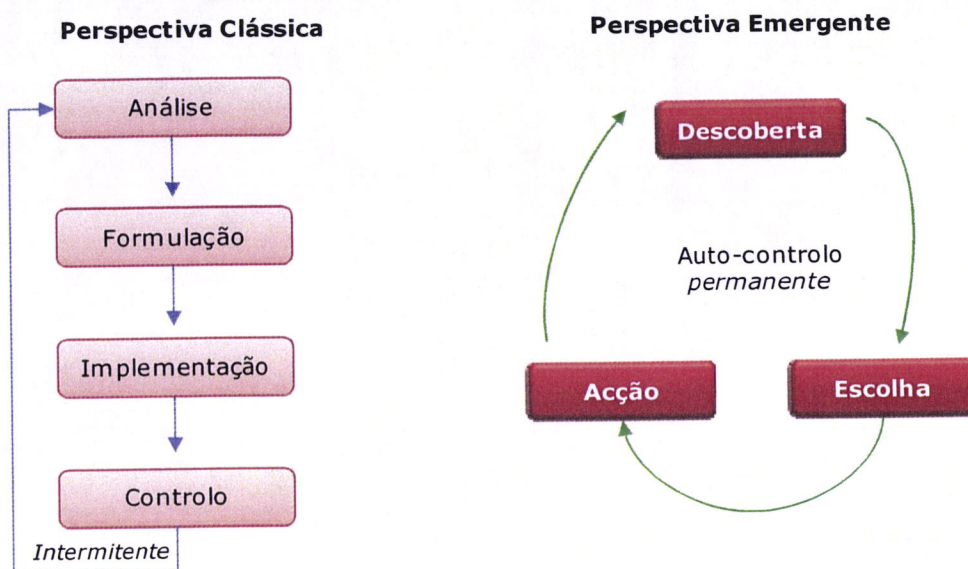


Fig. 5 – Esquema simplificado de abordagem estratégica:
Perspectiva Clássica vs Perspectiva Emergente.

Fonte: Sousa, 2000

Em suma, embora não haja um padrão único e universal para a formação de estratégias, torna-se normalmente conveniente fazer um esboço do processo de gestão estratégica de uma organização.

Nesse esboço, segundo Mintzberg e Quinn (2001), assume particular importância a fase de implementação da estratégia – “fase em que os gestores de topo devem transformar a estratégia planeada em acção organizacional; deve ser o momento em que deixam de centrar a atenção na formação da estratégia e devem concentrá-la na implementação”.

Se por um lado, existe uma vasta literatura sobre a formação de estratégias, por outro lado, muito pouca existe sobre a implementação dessas estratégias. Ideia que é reforçada por Fernandes (2003), ao explicitar que “poucos estudos académicos são encontrados para elucidar os processos de implementação (...), ou o modo pelo qual as organizações adaptam a implementação das suas estratégias formais, perante as contingências externas e internas”.

No que concerne a instrumentos que possam ajudar na implementação das estratégias, o Balanced Scorecard (BSC) é visto como um instrumento de enorme potencial que supera o designado Tableau de Bord, de origem francesa no início do século XX, o Management by Objectives (MBO) ou Gestão por Objectivos, enunciado por Peter Drucker em 1955 e a Gestão por Directrizes (Hoshin Kanri), originária do Japão, no início da década de 1960.

Os três últimos instrumentos incluíam medidas não financeiras como indicadores de desempenho, mas não apresentavam uma estrutura lógica que mostrasse a forma como as relações (entre actividades ou entre processos) interferem no desempenho. Os gestores passam, então, a aperceber-se que os sistemas de gestão de desempenho destinados a implementar as suas estratégias têm de ser capazes de criar uma linguagem única e adequada para transmitir a estratégia a todos os seus colaboradores, tornando-os, assim, capazes de actuar efectiva e conscientemente no esforço da implementação.

Pode dizer-se que é fundamental para a implementação da estratégia que a organização seja justamente o reflexo da estratégia adoptada. Isto é, que ela seja estruturada de forma que sustente e torne efectiva a estratégia.

Para Kaplan e Norton (2000a): “a implementação da estratégia exige que todas as unidades de negócios, unidades de apoio e colaboradores estejam alinhados e em sintonia com a estratégia”. Para que haja tal sintonia é necessária uma comunicação eficiente da estratégia, que faça ressaltar e comunicar claramente a todos quais os pontos relevantes (estratégicos) que têm impacto no desempenho da organização.

“As organizações de hoje necessitam de uma linguagem comum para a comunicação tanto da estratégia como dos processos e sistemas que contribuem para a sua implementação (...) e que geram feedback sobre ela” (Kaplan e Norton, 2000a).

O Balanced Scorecard pode assegurar tudo isso pois, segundo Kaplan e Norton (2000a), para além de ferramenta de comunicação da estratégia, ele tem ainda os seguintes atributos:

- 1) Preocupação em traduzir a estratégia em termos operacionais;
- 2) Alinhamento da organização à estratégia;
- 3) Transformação da estratégia numa função para todos;
- 4) Conversão da estratégia num processo contínuo;
- 5) Mobilização da mudança através da liderança.

2.4. O Controlo de Gestão... e o BSC

Apesar dos indícios do conceito de controlo de gestão já ser utilizado há muitos séculos atrás, foi no início do século XX que se lhe começou a dar mais notoriedade, nomeadamente, através dos trabalhos de Taylor (1906), Emerson (1912), Church (1913) e Fayol (1916).

Diversos autores têm definido o controlo de gestão de acordo com as suas próprias posições e interpretações, no entanto, será importante descrever a sua evolução teórica no decorrer das últimas décadas para se ter uma noção mais consistente do seu impacto no desenvolvimento organizacional.

Na descrição e valorização do controlo de gestão especificam-se duas concepções frequentemente aceites ao nível da gestão. Por um lado, assume-se o controlo de gestão como uma necessidade inerente ao processo de direcção (enfoque racional) e, por outro, como um paradigma mais integral vinculado não apenas à direcção formal, como também, a factores chave como a cultura, o ambiente, a estratégia, o psicológico, o social e a qualidade, representados pelos denominados enfoques psicossocial, cultural, macro-social e de qualidade.

O enfoque racional centra-se na concepção do controlo de gestão como mecanismo determinante e sistemático, cuja implementação permite obter, por si só, a eficiência e a eficácia da organização. Este enfoque defendido pela escola clássica, evidencia-se por uma particular definição apresentada por Henry Fayol (1949), ao indicar que o controlo de gestão “consiste em verificar se tudo se realiza conforme o plano adoptado, as ordens emanadas e aos princípios admitidos”, com o objectivo de detectar possíveis desvios evitando a sua repetição.

Esta concepção simples, orientada para a excessiva formalização dos mecanismos de controlo, fortalece-se com os trabalhos de Anthony (1965), que tentam perceber o processo do controlo por centros de responsabilidade e medir as variáveis por meio de indicadores ligados aos aspectos chave da organização. Esta abordagem, constitui uma visão excessivamente técnica e racional do processo de controlo de gestão ao limitá-lo ao desenho, reduzindo a complexidade do contexto organizativo em que aquele opera.

Destacando as contribuições do paradigma racional, a partir dos anos 50 e 60 o paradigma psicossocial passa a entender o controlo de gestão como um processo fundamentado na consideração de aspectos motivadores e conducentes ao momento de implementar modelos de controlo organizacional. Estes princípios foram desenvolvidos pelas Escolas das Relações Humanas, do Processamento Humano da Informação e da Teoria dos Sistemas.

A Escola das Relações Humanas desenhou a influência que tinha a aplicação dos sistemas de controlo de gestão nos indivíduos, pelo que a participação destes no processo de decisão e controlo contribuiriam para o incremento da motivação ao relacionar os objectivos individuais com as metas da organização. Neste campo são fundamentais os

trabalhos de Argyris (1952), Searfoss (1976), Merchant (1986), Hopwood (1972), De Coster e Fertakis (1968), entre outros.

A Escola do Processamento Humano da Informação entende o controlo de gestão como uma aplicação associada ao progresso da psicologia cognitiva para o estudo de elementos que incidem no comportamento e conduta em torno das decisões dos colaboradores na concepção do controlo de gestão. Estes elementos baseiam-se nas características da informação, nos processos cognitivos e nas decisões pessoais. A este respeito temos os trabalhos de Libby e Lewis (1982), Prakash e Rappaport (1977) e Driver e Mock (1975).

No final da década de 70 e início da de 80, a perspectiva do controlo de gestão focalizou-se em torno da consideração da cultura como variável importante dos sistemas de controlo. Young (1979), Collins (1982), Flamholtz (1983) Hofstede (1987) e Dent (1991) desenvolveram trabalhos a esse nível. Analisaram as bases para incorporar o conceito de cultura como um mecanismo capaz de orientar processos do controlo de gestão mais efectivos, dado que o indivíduo como ser social, partilha valores, rituais e crenças que podem facilitar a efectividade dos sistemas de controlo de gestão na organização.

Apesar dos enfoques sócio-culturais terem contribuído com fundamentos interessantes na concepção do controlo de gestão, na década de 90 observou-se uma tendência para a concepção tradicional de indicadores de desempenho apoiados em inovadores sistemas de informação e informática.

No cômputo geral, podemos entender o controlo de gestão como “o conjunto de mecanismos que os Gestores podem utilizar que permitem aumentar a probabilidade do comportamento das pessoas que constituem a organização ser coerente com os objectivos perseguidos por esta” (Amat, 1997). Nesta perspectiva, o Balanced Scorecard pode ser considerado como um desses mecanismos.

2.5. O Balanced Scorecard... Como Ferramenta de Gestão Estratégica

O início dos estudos que deram origem ao Balanced Scorecard (BSC) remonta aos anos 90 quando o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas, que denominou de “*Measuring performance in the organization of the future*”, cuja motivação surgiu da convicção de que os métodos

existentes de avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contabilísticos e financeiros, estavam a prejudicar a capacidade das empresas de criar valor económico para o futuro.

David Norton, executivo principal do Nolan Norton, foi o líder do grupo, que teve Robert Kaplan como consultor académico. Kaplan já era conhecido no meio académico pelas suas publicações sobre critérios de medida, como o cálculo dos custos mediante o método ABC-Activity Based Costing. (Cooper e Kaplan, 1988, 1991).

Na verdade, a partir de um Scorecard Corporativo usado pela Analog Devices, empresa fabricante de semicondutores, sediada nos Estados Unidos, que além de indicadores financeiros elaborava também medidas de desempenho associadas à satisfação de clientes, qualidade e melhoria de processos, surgiu o Balanced Scorecard na sua versão original, organizado em torno de quatro perspectivas distintas: a financeira, a do cliente, a interna, e a de aprendizagem e crescimento.

O nome reflectia o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e ocorrências e entre perspectiva interna e externa de desempenho. “A conclusão do estudo, em Dezembro de 1990, documentou a viabilidade e os benefícios deste sistema de medição estratégica” (Kaplan e Norton, 1997).

Kaplan e Norton inicialmente definiram o BSC como um sistema de medição do desempenho (1992, 1993) e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica (2000). Entretanto, em diversas publicações nota-se uma certa ausência de rigor, quando os referidos autores classificam o conceito criado. Provavelmente, com o intuito de deixarem o texto mais leve para a leitura procuram, nas suas publicações, variar as palavras para evitar repetições. Daí ser possível encontrar diversas classificações para o BSC, como modelo, sistema, instrumento e ferramenta.

Muitas das sugestões são no sentido de tratá-lo como um sistema (no sentido amplo) de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia.

No entanto, o BSC é mais do que um processo de tomada de decisões, pois ele também dá ênfase à comunicação da estratégia e o *feedback* do seu cumprimento.

Assim, uma vez que o BSC não é direccionado apenas à tomada de decisão e nem sempre contempla todos os componentes de um sistema, parece mais adequado classificá-

lo como uma ferramenta de gestão. Por isso, adoptamos a seguinte definição extraída de Kaplan e Norton, (1997: 25):

“O Balanced Scorecard é uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objectivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade”.

O aparecimento do Balanced Scorecard está relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho (Kaplan e Norton, 1992), o que não deixa de ser um dos problemas do planeamento estratégico apontados por Ansoff *et al.* (1976). Entretanto, dada a sua evolução e uso, o instrumento tornou-se numa importante ferramenta de gestão estratégica integrada. Mais que um exercício de medição, o BSC proporciona melhorias significativas em áreas críticas, como o desenvolvimento de produtos, de processos, de clientes e de mercados (Kaplan e Norton, 1993).

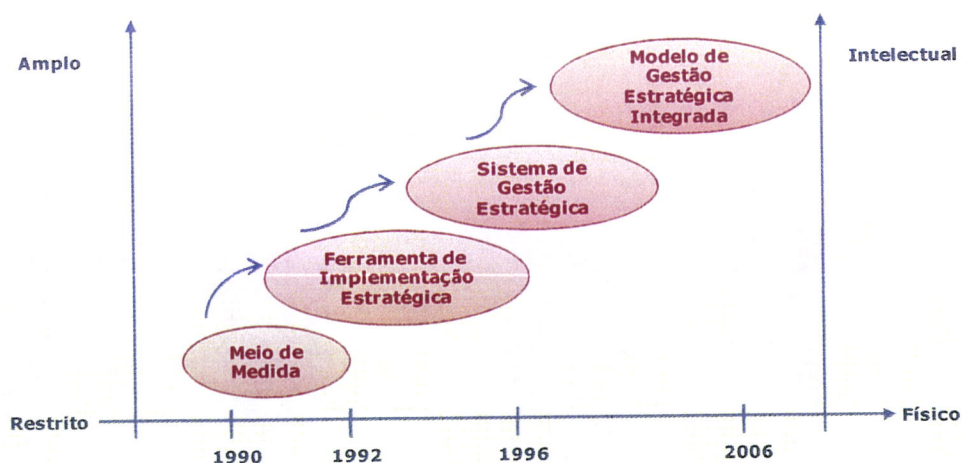


Fig. 6 – Evolução do Conceito do Balanced Scorecard.

Fonte: Adaptado de Herrero Filho (2005)

O principal objectivo do BSC está no alinhamento da estratégia com as acções operacionais da organização, da seguinte forma (Kaplan e Norton, 1997):

▪ **Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia:**

O processo de *scorecard* tem início com um trabalho da equipa de administração para traduzir a estratégia da sua unidade de negócios em objectivos estratégicos específicos. Esses objectivos devem ser encadeados num diagrama simples (mapa estratégico) que mostre a relação de causa-efeito nas diferentes perspectivas de negócio da organização: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Para cada objectivo devem ser identificadas as medidas ou indicadores de desempenho, para que seja simples e rápida a medição de desempenho nos diversos níveis, possibilitando uma análise da performance da organização menos subjectiva.

▪ **Comunicar e associar objectivos e medidas estratégicas:**

Os objectivos e medidas estratégicos são transmitidos à organização de diversas formas: publicações internas, quadros de avisos, contactos pessoais e outros. A comunicação serve para mostrar a todos os colaboradores os objectivos críticos que devem ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem sucedida.

▪ **Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas:**

O BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional. Os gestores de topo deverão estabelecer metas que, se alcançadas, transformarão a organização. As metas deverão representar uma descontinuidade no desempenho da unidade de negócios.

▪ **Melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica:**

O quarto processo de gestão associa ao BSC um contexto de aprendizagem estratégica. Este é, segundo os autores, o aspecto mais inovador e importante de todo o método. Este processo cria instrumentos para a aprendizagem organizacional no nível executivo.

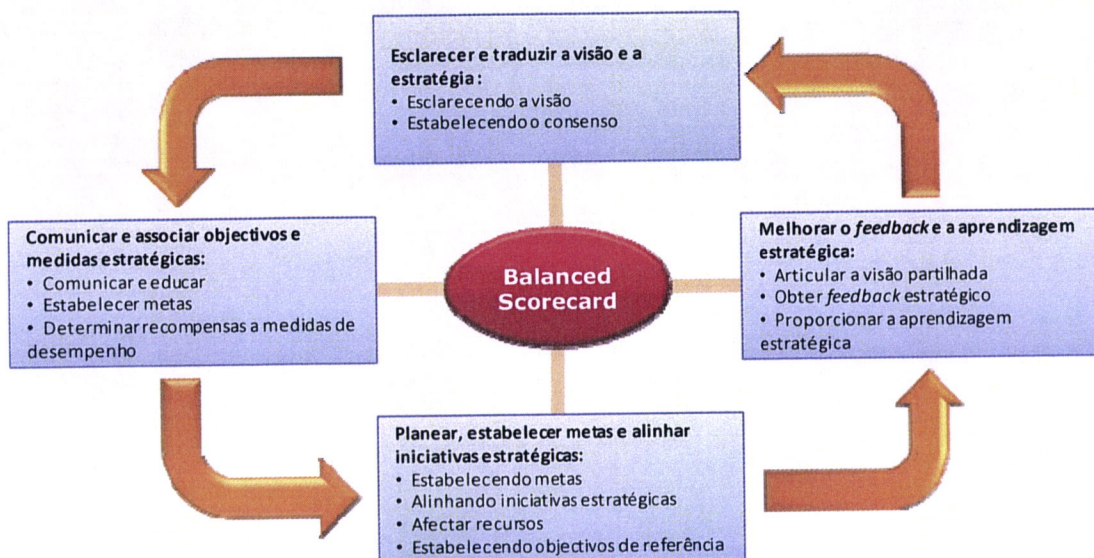


Fig. 7 – BSC: Alinhamento da Estratégia com a acção.

Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Assim, de acordo com a lógica estabelecida pelo método, um BSC deve possuir os seguintes componentes (Kaplan e Norton, 1997):

Objectivos estratégicos: implica a tradução da visão de futuro em objectivos organizados em relações da causa e efeito, de forma clara (mapa estratégico ou mapa da estratégia). O mapa da estratégia auxilia a fazer com que todos os indivíduos na organização entendam a estratégia e como transformar activos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2000b).

Indicadores chave do desempenho: revelam como será medido e acompanhado o sucesso de cada objectivo. Kaplan e Norton (1997) destacam que um bom BSC deve ser uma combinação adequada de resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia. Enquanto os indicadores de ocorrência mostram o desempenho das acções passadas, os indicadores de tendência indicam os prováveis resultados futuros. Um indicador de longo prazo passível de ser utilizado na gestão estratégica deve estar ou ser:

- Ligado ao propósito da organização e com os objectivos estratégicos.
- Passível de ser medido durante um certo período de tempo.
- Aceitável pelas pessoas da organização, uma vez que as mesmas participaram na sua definição.

- Flexível para modificações que se mostrem necessárias.
- Motivador, de forma a direccionar as actividades das pessoas para os resultados esperados.
- Simples, ou seja, de fácil entendimento.
- Susceptível de comprometimento por quem irá desenvolver acções para que seja atingido.

Estabelecimento de metas ao longo do tempo: trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria necessária para cada indicador. As metas estratégicas deverão ser “quebradas” ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado com o objectivo estratégico.

Planos de acção e projectos estratégicos: associados às metas, deverão ser estabelecidos planos de acção e projectos a fim de viabilizar o seu alcance. Tratam-se de “iniciativas” para fazer com que as metas sejam alcançadas.

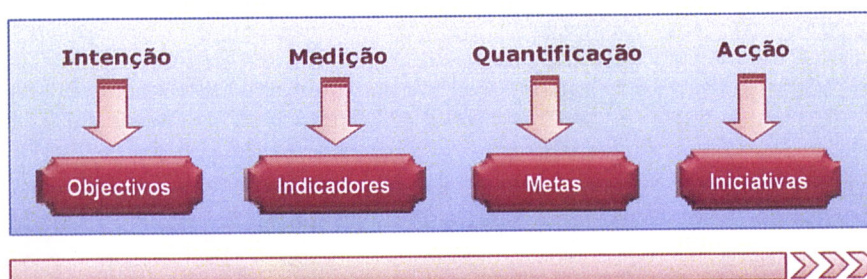


Fig. 8 – A Operacionalização da Estratégia.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Em suma, o *Balanced Scorecard* procura decompor a estratégia de uma forma lógica, baseada em relações de causa-efeito, vectores de desempenho e relação com os factores financeiros (Kaplan e Norton, 1997). Deve ser decomposto em objectivos, indicadores, metas e iniciativas, para quatro dimensões ou perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

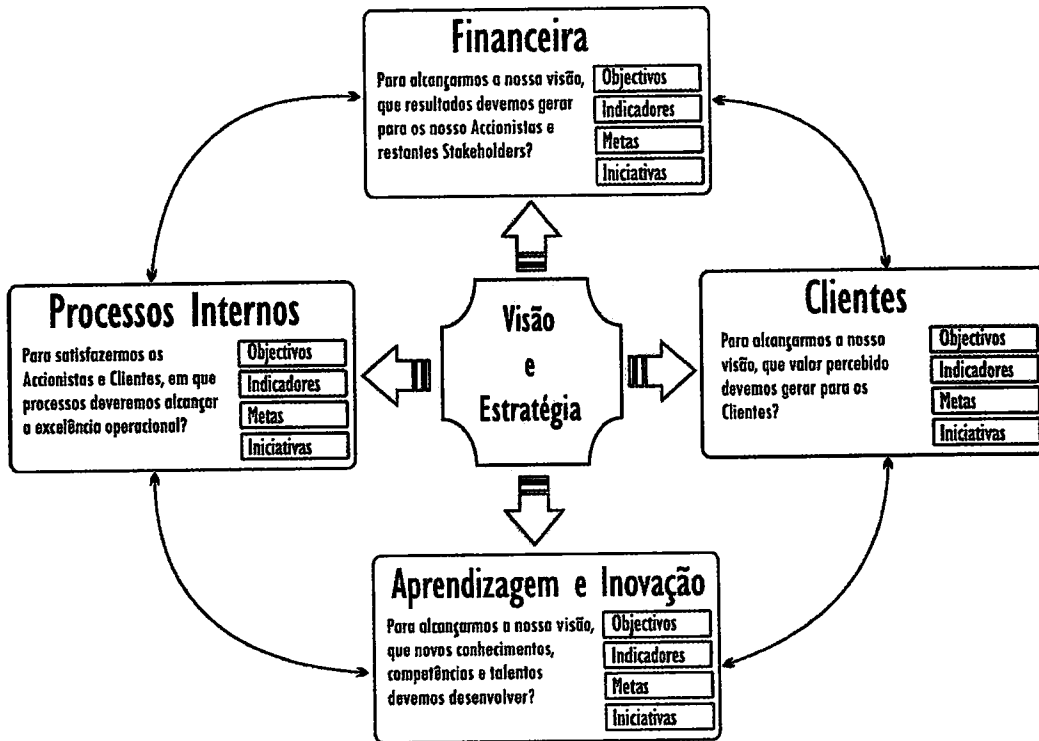


Fig. 9 – As Quatro Perspectivas do BSC
 Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

2.5.1. A Perspectiva Financeira

Segundo Porter (2000), o retorno sobre o investimento no longo prazo é o ponto de partida para se chegar a uma boa estratégia. O desempenho de qualquer empresa é motivado pela rentabilidade derivada do negócio e da posição que a organização ocupa no âmbito da sua competência principal.

Para Kaplan e Norton (1997), os objectivos financeiros servem de base para as outras perspectivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objectivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às acções que precisam ser tomadas em relação aos clientes, processos internos e, por fim, pessoas e sistemas, para que, no longo prazo, seja produzido o retorno económico.

Frezatti (2001) acrescenta que “o indicador financeiro de longo prazo permite monitorizar os vários elementos, servindo de elo entre o plano estratégico e o orçamento anual. Na definição dos objectivos de longo prazo, pelo menos um indicador financeiro deve ser estabelecido pelos gestores, a fim de proporcionar condições para monitorizar o

desenvolvimento das operações sob a perspectiva de unificação do entendimento dos eventos económicos”.

Kaplan e Norton (1997) simplificam as estratégias financeiras genéricas em três fases (de evolução da empresa), com objectivos financeiros bem diferentes entre elas:

(i) Crescimento: As empresas em crescimento encontram-se nos estágios iniciais dos seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar esse potencial, devem comprometer recursos consideráveis, com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infraestrutura e rede de distribuição e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. As empresas que se encontram nesta fase podem até ter fluxos de caixa negativos e baixas taxas de retorno sobre o capital investido. Os objectivos financeiros globais para as empresas na fase de crescimento serão as percentagens de crescimento da receita e de aumento de vendas para determinados mercados, grupos de clientes e regiões.

(ii) Maturidade: espera-se que as empresas em maturidade mantenham a participação de mercado e, talvez, consigam aumentá-la um pouco em cada ano. Os projectos de investimento serão essencialmente direccionados para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e procurar a melhoria contínua. A maioria das empresas na fase de maturidade estabelece objectivos financeiros relacionados como a rentabilidade.

(iii) Declínio: Nesta fase pretende-se colher os frutos dos investimentos de expansão anteriores. O investimento deve apenas ser o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. Qualquer projecto de investimento deve ter um período de retorno muito bem definido e curto. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Portanto, o desenvolvimento do BSC deve ter início com um intenso diálogo entre o executivo principal e o director financeiro da organização sobre a categoria financeira e os objectivos específicos da mesma. Esse diálogo identificará o papel da unidade de negócios dentro do portfólio da organização (Kaplan e Norton, 1997).

Hernandez et al (2000), esquematizam as fases do ciclo de vida das empresas/organizações da seguinte forma:

Fase	Características	Objectivos Financeiros
Crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimentos elevados em infra-estruturas. ▪ Criação/consolidação dos processos internos. ▪ Desenvolvimento da carteira de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velocidade de crescimento das receitas nos mercados-alvo. ▪ Manter níveis adequados de despesa.
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase de busca da rentabilidade, do retorno do investimento. ▪ Investimentos na melhoria dos processos internos. ▪ Ampliação gradual da capacidade de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lucratividade. ▪ Aumento da receita operacional e margem bruta. ▪ Aumento do rácio: rendimento sobre capital investido. ▪ Retorno sobre investimento. ▪ Aumento do valor económico agregado.
Declínio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colheita/maximização dos fluxos financeiros gerados pelos investimentos das etapas anteriores. ▪ Realização de investimentos de substituição para manutenção da capacidade existente ou de retorno rápido. ▪ Redução de despesas de I&D. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar os fluxos de caixa. ▪ Diminuição das necessidades de fundo de maneio.

Tabela 2 - Fases do ciclo de vida da empresa/organização.

Fonte: Adaptado de Hernandez et al (2000)

De acordo com as três fases supracitadas, são sugeridos três temas financeiros que norteiam a estratégia empresarial:

1. **Crescimento e *mix* da receita:** refere-se à ampliação da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, mudança do *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor acrescentado e à modificação dos preços de produtos e serviços.
2. **Redução de custos e melhoria de produtividade:** refere-se a iniciativas no sentido de baixar os custos directos de produtos e serviços, reduzir os custos indirectos e partilhar recursos com outras unidades de negócio.
3. **Utilização de activos / estratégia de investimento:** refere-se à redução dos níveis de fundos de maneio necessários para sustentar um determinado volume e *mix* de negócios. Também se refere à melhor utilização da base de activo fixo para aumentar o retorno gerado pelos activos financeiros e físicos.

Para Campos (1998), as medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa e a sua implementação estão a contribuir para a melhoria dos resultados. Dadas as três fases do ciclo de vida da empresa e os três temas estratégicos, Kaplan e Norton (1996b) sugerem os seguintes indicadores para cada uma das nove possibilidades:

		TEMAS FINANCEIROS PARA CONDUZIR A ESTRATÉGIA		
		Crescimento e Mix da Receita	Redução de custos e melhoria de produtividade	Utilização de activos / estratégia de investimento
ESTRATÉGIA DA EMPRESA/ORGANIZAÇÃO	CRESCIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de crescimento das vendas por segmento. ▪ Percentagem de proveito das vendas de novos produtos, serviços ou clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendimento por trabalhador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento (% das vendas). ▪ I&D (% das vendas)
	MATURIDADE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quota de mercado em clientes-alvo. ▪ Cross-selling. ▪ Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos. ▪ Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos relativamente à concorrência. ▪ Taxa de redução dos custos. ▪ Custos indirectos (% das vendas). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos. ▪ ROI¹ por categoria-chave de activos. ▪ Taxa de utilização de activos.
	DECLÍNIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos. ▪ Percentagem de clientes não lucrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transacção). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recuperação do investimento.

Tabela 3 - Objectivos e indicadores financeiros em função das estratégias/ciclo de vida e dos temas financeiros da empresa/organização.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

Os indicadores devem ser aqueles que as empresas considerem os mais adequados à sua realidade organizacional.

¹ Retorno do Capital Investido

Jordan e al (2002), por sua vez, propõem uma outra versão do conjunto de indicadores de acordo com os três factores críticos – Crescimento, Maturidade e Declínio. Essa versão é, em alguns aspectos, similar aquela que foi proposta por Norton e Kaplan (1996b):

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<p>Crescimento: Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos actuais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quota de mercado ▪ Volume de negócios ▪ Taxa de crescimento do volume de negócios
<p>Rendibilidade: Capacidade de gestão de activos e resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RCI – Rendibilidade do Capital Investido ▪ RCP – Rendibilidade Capitais Próprios ▪ RV – Rendibilidade das Vendas ▪ RPA – Resultados por Acção ▪ Resultados Líquidos/Meios Libertos.
<p>Criação de Valor: Capacidade de criação de valor para o accionista.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EVA – Economic Value Added ▪ CVA – Cash-Value Added ▪ CFROI – Cash-Flow Return on Investment ▪ VA – Valor Acrescentado

Tabela 4 – Perspectiva Financeira; factores críticos e indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado de Jordan e al (2002)

2.5.2. A Perspectiva dos Clientes

A perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem as suas medidas de resultado aos clientes. As empresas identificam os segmentos de mercado onde querem competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir as componentes da receita dos objectivos financeiros da organização.

A importância da perspectiva dos clientes deriva do facto de a organização só conseguir alcançar bons resultados financeiros se os clientes estiverem satisfeitos. O relacionamento de uma organização com os seus clientes, com os fornecedores e sociedade em geral, o seu prestígio, bem como outros activos intangíveis, englobam e representam o designado goodwill (Hall, 1992).

Em termos concretos, os indicadores desta perspectiva avaliam a capacidade da empresa em dispor de produtos e serviços de qualidade, entregas eficientes e outros atributos que garantam a satisfação total aos clientes (Thompson et al., 2005). Esta, tende a

enquadrar quatro categorias: prazos (de execução, de entrega), qualidade intrínseca dos produtos e serviços, nível de serviço e custos. Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são, normalmente, o número de clientes, quota de mercado, volume de vendas anual, retenção de clientes, rendibilidade de clientes. A figura seguinte ilustra a relação entre alguns desses indicadores.

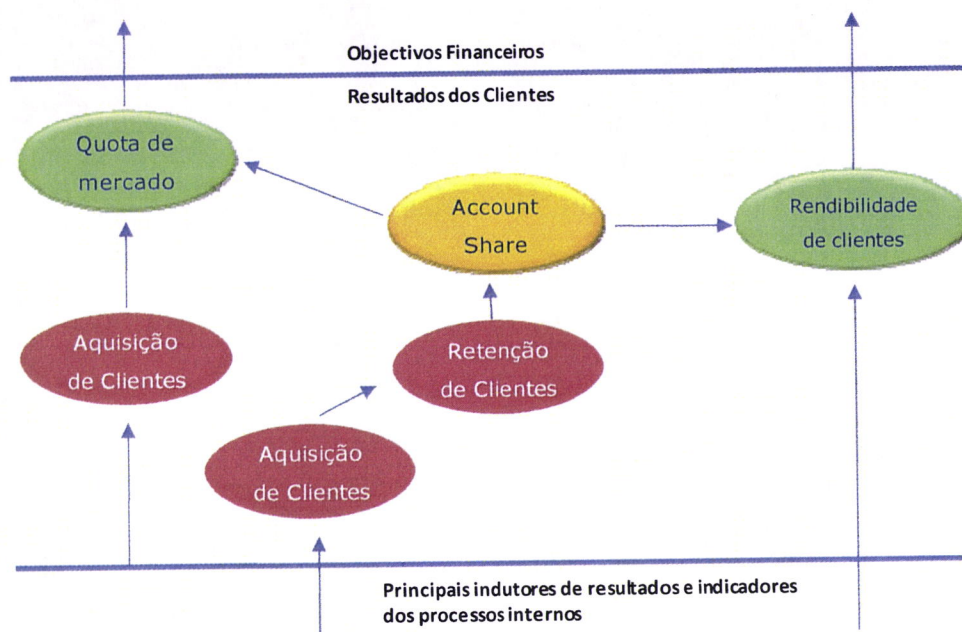


Fig. 10 – Indicadores da perspectiva do Cliente e suas relações

Fonte: Kaplan e Norton (1996c).

A perspectiva do cliente descreve a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que o negócio proporciona. A proposta de valor determina os segmentos de mercado desejados pela estratégia e a maneira como a organização se diferenciará nos segmentos-alvo em relação à concorrência” (Kaplan e Norton, 2000a).

Embora as propostas de valor variem de acordo com o sector de actividade, Kaplan e Norton (1997) observam a existência de um conjunto comum de atributos que as determinam e que se enquadram em três categorias:

(i) Atributos dos produtos ou serviços: abrangem a funcionalidade do produto ou serviço, o seu preço, qualidade e prazo de entrega.

(ii) Relacionamento com os clientes: refere-se à entrega do produto ou serviço ao cliente, inclusive a dimensão do tempo de resposta e o conforto do cliente na relação de compra.

(iii) **Imagem e reputação:** reflecte os factores intangíveis que atraem um cliente para a empresa e o conseguem fidelizar.

Assim, de acordo com Kaplan e Norton (2001), as empresas diferenciam a sua proposta de valor seleccionando entre *excelência operacional* (McDonalds), *intimidade com o cliente* (IBM nos anos sessenta e setenta) ou *liderança de produto* (Sony):

- Se prosseguirem a *excelência operacional*, terão de assegurar um preço competitivo, um produto seleccionado, de qualidade, com prazos de produção e de entrega reduzidos;
- Se privilegiarem a *intimidade com o cliente*, devem realçar a qualidade das suas relações com os clientes, através de um serviço de excepção, com soluções adequadas a cada cliente;
- Se procurarem ser *líderes no produto*, concentrar-se-ão na funcionalidade, características e desempenho dos seus produtos e serviços.

Jordan et al (2002) sintetizam vários factores críticos, na perspectiva dos clientes, e articulam-nos com alguns indicadores de desempenho, como podemos observar na tabela seguinte:

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<p>Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ EVA – Economic Value Added ▪ RVC – Rendibilidade Vendas/Clientes
<p>Satisfação: Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de satisfação dos clientes ▪ Tempo de entrega/serviço ▪ Cumprimento dos prazos de entrega
<p>Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quota de mercado ▪ Volume de negócios com novos clientes
<p>Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento Volume de Negócios dos Clientes Actuais ▪ N.º Repeat Buyers/N.º Clientes Ano

Tabela 5 – Perspectiva dos Clientes; factores críticos e indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado de Jordan e al (2002)

2.5.3. A Perspectiva dos Processos Internos

Esta perspectiva é, basicamente, uma análise dos processos internos de uma organização. A análise inclui a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno da qualidade. Contudo, cada vez mais frequentemente, os elos entre os processos internos de uma organização e os de outras (das organizações colaboradoras) estão unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados (Olve *et al.*, 1999).

Enquadrado nesta ordem de raciocínio, Porter (1996) foi pioneiro ao apresentar o designado sistema de valor como um conjunto de diversas cadeias de valor interligadas, representando cada uma delas o modo como são executadas actividades individuais numa organização, sendo isso um reflexo da sua história, da sua estratégia, do seu método de implementação e da economia elementar das próprias actividades.

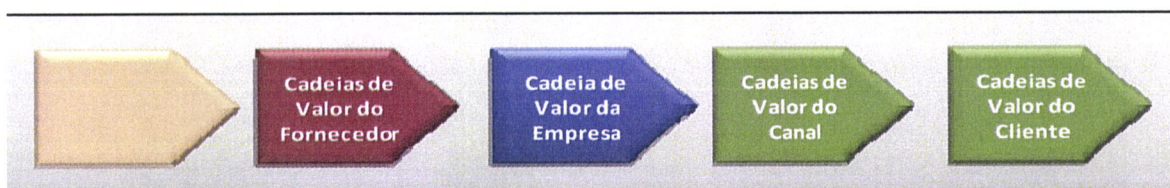


Fig 11 – Sistema de Valor: conjunto interligado de cadeias de valor

Fonte: Porter (1985)

No *Balanced Scorecard*, embora se deva ter como referencial o Sistema de Valor de um sector de negócio, recomenda-se que os executivos de uma organização se foquem primeiro na sua própria Cadeia de Valor, definindo de forma completa os seus processos internos: com início no processo de inovação (identificação das necessidades actuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades), prosseguindo com os processos de operações (entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes) e terminando com o serviço de pós-venda (oferta de serviços que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços de uma organização).



Fig 12 – A Perspectiva Interna - Modelo Genérico da Cadeia de Valor.

Fonte: Kaplan e Norton, 1996b.

A identificação dos processos críticos por meio do desenho da cadeia de valor facilita a selecção de indicadores de desempenho para medir esses processos críticos. Os sistemas tradicionais de contabilidade analítica não estão preparados para gerar indicadores de medição numa óptica de processos. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que, para isso, o sistema de custos baseados em actividades (ABC) é o mais adequado. A tabela seguinte relaciona Factores Críticos, na perspectiva dos processos internos, com Indicadores de Desempenho.

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<p>Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lead Time/Tempo do Ciclo ▪ Prazos de execução
<p>Racionalização: Eliminar as actividades que não são geradoras de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo unitário dos produtos
<p>Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de rejeições ▪ Conformidades
<p>Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtividade ▪ Taxa de utilização da capacidade

Tabela 6 – Perspectiva dos Processos Internos; factores críticos e indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado de Jordan e al (2002)

2.5.4. A Perspectiva de Aprendizagem e Inovação/Crescimento

Os gestores, quando avaliados apenas em relação a resultados imediatos, sentem dificuldade em justificar investimentos na formação dos seus colaboradores, modernização dos sistemas ou melhoria dos processos (Campos, 1998). Os gastos feitos com tais

investimentos são contabilizados no período correspondente à despesa, tornando-se alvo fácil para quem necessita alcançar resultados no curto prazo.

Esta perspectiva enquadra os objectivos traçados para a empresa crescer e aprender. Dito de outro modo, envolve a criação da infra-estrutura necessária para que a empresa possa alcançar os objectivos definidos nas três perspectivas anteriores do BSC: a perspectiva financeira, dos clientes e dos processos internos.

A capacidade que uma organização tem para inovar, melhorar e aprender, relaciona-se directamente com o seu valor. Por outras palavras, é a através da capacidade para lançar novos produtos, criar mais valor para seus clientes e melhorar a sua eficiência operacional que uma empresa consegue penetrar em novos mercados e aumentar receitas e margens, crescendo e aumentando valor para o accionista (Kaplan e Norton, 1997).

A elaboração do BSC revela três categorias de objectivos específicos para a perspectiva da aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1997):

(i) Capacidades dos colaboradores: uma das mudanças mais radicais no pensamento organizacional dos últimos anos foi a transformação do papel dos colaboradores. Quase todas as funções de rotina foram automatizadas. Mas, fazer o mesmo trabalho repetidamente, com o mesmo nível de eficiência, já não é suficiente para o sucesso organizacional, dados os crescentes níveis de competitividade exigidos pelo novo contexto mundial. Essa mudança exige uma grande reciclagem dos colaboradores, para que as suas mentes e capacidades criativas sejam mobilizadas no sentido dos objectivos organizacionais.

(ii) Capacidade dos sistemas de informação: para que os colaboradores tenham um desempenho eficaz no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as consequências financeiras das suas decisões.

(iii) Motivação, *empowerment* e alinhamento: mesmo os colaboradores mais qualificados, que dispõem de um bom acesso à informação, não contribuirão para o sucesso organizacional se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir. Por isso, o terceiro vector dos objectivos de aprendizagem e crescimento focaliza o clima organizacional na motivação e iniciativa dos colaboradores.

Jordan e al. (2002) propõem uma síntese de factores críticos e alguns possíveis indicadores de desempenho para esta perspectiva do BSC:

FACTORES CRÍTICOS	INDICADORES DE DESEMPENHO
<p>Inovação: Capacidade dos colaboradores em apresentar ideias novas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de novas ideias aproveitadas. ▪ N.º de novos produtos e serviços.
<p>Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de satisfação do pessoal. ▪ Montante de prémios e incentivos.
<p>Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de colaboradores qualificados. ▪ N.º de horas de formação.
<p>Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N.º de postos de trabalho informatizados. ▪ Investimentos em tecnologias de informação por trabalhador.

Tabela 7 – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento; factores críticos e indicadores de desempenho

Fonte: Adaptado de Jordan e al (2002)

2.5.5. O Mapa Estratégico – Articulação das Quatro Perspectivas

A experiência adquirida ao longo dos anos de aplicação do BSC permitiu a Kaplan e Norton o acompanhamento da sua evolução numa perspectiva conceptual. Em 1992, os autores defendiam o uso de um amplo conjunto de indicadores distribuídos pelas quatro perspectivas. Contudo, observou-se que os indicadores deveriam monitorizar a estratégia, porque antes de medir é necessário perguntar aos executivos quais são os objectivos estratégicos da organização. A definição dos indicadores passou para um papel secundário, pois quando se verificava consenso sobre os objectivos pretendidos, a organização poderia mudar os indicadores menos satisfatórios sem necessidade de reavaliar a estratégia adoptada. Os objectivos continuam os mesmos, existindo apenas uma alteração nos indicadores de desempenho. A focalização nos objectivos permitiu que a estratégia fosse definida mediante a identificação das hipóteses de causa-efeito entre os objectivos das quatro perspectivas. O esquema que permite definir essas relações de causa-efeito é designado por Mapa Estratégico (Kaplan e Norton, 2004).

O Mapa Estratégico revelou-se uma inovação tão importante quanto o próprio Balanced Scorecard original (Kaplan e Norton, 2004).

Dado o grande alcance do Mapa Estratégico nos projectos do Balanced Scorecard, vale a pena destacar os diferentes sentidos que Kaplan e Norton dão ao conceito, nos seus livros e artigos (cf. tabela seguinte):

<p>1. Mostrar o Destino Estratégico: "O mapa estratégico possibilita que uma organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, os seus objectivos, iniciativas e metas; os indicadores utilizados para avaliar o seu despenho e as conexões, que são o fundamento da direcção estratégica".</p>
<p>2. Destacar o Valor do Capital Intelectual: "O mapa estratégico, ajustado à estratégia específica da organização, descreve como os activos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processo internos da organização, que exercem o máximo de alavancagem no fornecimento de valor para os clientes, os accionistas e as comunidades".</p>
<p>3. Representar Visualmente a Estratégia: "O mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objectivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia".</p>
<p>4. Ligar o Trabalho Individual à Estratégia: "Com o mapa estratégico, os empregados têm uma representação visual de como as suas funções se conectam com os objectivos gerais da empresa, ao mesmo tempo que os gerentes compreendem com mais clareza a estratégia e identificam os meios para detectar e corrigir os desvios de rumo".</p>
<p>5. Demonstrar o Fluxo de Valor: "Os objectivos nas quatro perspectivas são interligados por relações de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos".</p>
<p>6. Reforçar a Importância do Conhecimento: "O fundamento de qualquer mapa estratégico é a perspectiva de aprendizagem e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessárias para suportar a estratégia da empresa".</p>

Tabela 8 - As Diferentes Funções do Mapa Estratégico.

Fonte: Kaplan e Norton *apud* Herrero Filho (2005)

A validade do Balanced Scorecard reside nas relações de causa-efeito entre os objectivos definidos para as suas quatro perspectivas (Norreklit, 2003). A figura seguinte apresenta um exemplo simplificado dessas relações, agregando-as num Mapa Estratégico de Empresa.



Fig. 13 – Exemplo de Mapa Estratégico de Uma Empresa.

Fonte: Adaptado de Hernandez et al. (2000)

Em síntese, o Mapa Estratégico deve fornecer a estrutura básica do alinhamento dos activos intangíveis com a estratégia. O Balanced Scorecard mantém a perspectiva financeira como resultado dos esforços despendidos para o alcance dos objectivos das restantes perspectivas. A perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes alvo. Os objectivos descritos na perspectiva dos processos internos devem indicar os processos críticos que visam ao alcance dos resultados para os clientes e accionistas.

A criação de valor é complementada pelo alinhamento dos activos intangíveis, descritos na perspectiva de aprendizagem e crescimento, com os processos críticos representados no mapa. Estas ligações entre os objectivos de todas as perspectivas são tratadas como a essência da operacionalização da estratégia.

Rezende (2004) analisa o mapa estratégico como uma demonstração “a todos os que participam nos processos organizacionais e como o trabalho de cada um está ligado com os objectivos principais e torna possível a identificação das falhas da implementação ao longo dos níveis mais baixos da organização”. Completa o autor que a representação

gráfica da estratégia nas diversas perspectivas estabelece o caminho para a conversão de iniciativas e recursos em “performances superiores”.

2.5.6. Virtudes e Limitações do BSC

Se, por um lado, o BSC pode ser considerado como “um grande avanço na proposta de comunicação, alinhamento e implementação da estratégia, e também na orientação para a formulação de sistemas de medição de desempenho na lógica sistémica” (Marinho, 2006), por outro lado, também lhe são apontadas algumas limitações, nomeadamente “ao nível da concepção da sua estrutura original e que comprometem a sua efectiva implementação” (Idem, 2006).

Assim, segundo diversos autores, citados em Marinho (2006), as principais limitações apontadas ao BSC são:

- Apresentar mais um diagrama de relacionamento ou um diagrama de setas do que um mapa com relações de causa e efeito, actualmente chamado de Mapa Estratégico (Gerolamo, 2003; Schneiderman, 1999; Norreklit, 2000; Fernandes, 2002 e 2003; Otley, 1999; Basso e Pace, 2003; Anthony e Govindarajan, 1998; Richmond, 2001);
- O Mapa Estratégico não conseguir reflectir todo o plano estratégico da organização (Gerolamo, 2003; Schneiderman, 1999; Norreklit, 2000);
- As relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho serem lineares e estáticas (Schneiderman, 1999; Norreklit, 2000; Butler, Letza e Neale, 1997; Fernandes, 2002 e 2003; Anthony e Govindarajan, 1998; Richmond, 2001);
- A necessidade de outras perspectivas para atender todos os stakeholders. (Schneiderman, 1999; Norreklit, 2000; Otley, 1999; Neely, Adams e Kennerley, 2002; Brignall, 2002);
- Falta de representatividade dos empregados na definição de objectivos e medidas estratégicas (Norreklit, 2000) e desconsiderar a interacção entre os processos de elaboração e implementação da estratégia (Epstein e Manzoni, 1998);
- Ausência de avaliação criteriosa do ambiente externo (Norreklit, 2000).

Neste contexto, as limitações apresentadas reforçam a tese de que o BSC requer ainda muita pesquisa e desenvolvimento. Além disso, tornam claro que não há consenso entre autores e os problemas são muito variados.

2.6. O Balanced Scorecard no Sector Público

Antes de abordar a temática do Balanced Scorecard no Sector Público será importante recordar alguns conceitos relativos à missão deste sector de actividade numa perspectiva económica e social. O papel do Estado na economia teve, desde o início da economia enquanto ciência social, várias abordagens. Actualmente prevalece a ideia clássica de que o Estado apenas deve intervir nos sectores, actividades ou serviços onde a iniciativa privada não consegue dar resposta adequada.

A missão ou objectivos dos Estados passa por conseguir o que habitualmente denominamos de bem comum. Passa por tentar maximizar o bem-estar do conjunto de cidadãos e stakeholders que serve.

É esse conjunto de cidadãos e stakeholders que exige cada vez mais do sector público obrigando os governantes, autarcas e responsáveis pela Administração a ter em conta indicadores que lhes permitam aferir os níveis de desempenho da sua organização e satisfação desses cidadãos e stakeholders.

Um dos desafios do uso de indicadores de desempenho é como interpretar as relações causa efeito que ocorrem entre indicadores que medem dimensões distintas de desempenho, tal como a eficiência, a eficácia, a economia e a qualidade.

Este desafio torna-se ainda mais complexo quando as decisões de gestão podem dar origem a resultados opostos: por exemplo, pode melhorar-se o indicador qualidade através de uma decisão explícita de contratar mais colaboradores para atendimento público, mas esta decisão vai originar uma deterioração no indicador de eficiência traduzido pelos custos unitários; Analogamente, pode melhorar-se o indicador da eficácia medido através da cobertura de um determinado serviço, mas num contexto de recursos constantes a referida acção pode significar uma redução dos níveis de satisfação dos utentes/clientes pelo facto de ser dedicado menos tempo de atenção a cada um deles na resolução dos seus problemas.

De qualquer modo, convém ter presente que o desempenho global de uma instituição pública é o produto da interacção dos factores de eficiência, eficácia, qualidade e economia. A medição do desempenho global requer o desenvolvimento de um conjunto harmonioso, sistemático e relevante de medições e indicadores, com o adequado conhecimento das suas possíveis interdependências.

A massificação das tecnologias de informação e comunicação tem permitido à administração pública estabelecer sistemas de medição onde são definidos muitos indicadores de desempenho dos processos, resultados e impactos das acções públicas. Todavia, o facto de a informática permitir recolher e administrar inúmeros indicadores não é garantia que se melhorará o processo da tomada de decisões, que se dê origem a uma gestão mais eficiente ou que se obtenha uma fiscalização externa mais eficaz.

Da perspectiva da gestão, o excesso de indicadores tende a confundir o receptor na selecção do que é realmente urgente, importante, redundante e insignificante. Neste contexto, o problema fundamental de um sistema de controlo de gestão para a administração pública é como seleccionar um conjunto chave de indicadores sem cair na saturação de informação.

Uma das metodologias que se tem desenvolvido para integrar, de uma forma harmoniosa, as dimensões quantitativas e qualitativas que emanam dos indicadores de desempenho é a metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Esta, foi desenvolvida na convicção de que a medição baseada apenas em indicadores quantitativos e financeiros não captava de forma adequada aquilo que criava valor numa organização, sendo necessário juntar outras perspectivas de análise, de carácter mais qualitativo ou intangível.

Na sua essência, como já foi caracterizado atrás, o Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão que permite traduzir a estratégia de uma organização num conjunto completo de medidas de desempenho, de forma a possibilitar o fornecimento de informação à Administração sobre como a organização avança para a obtenção dos seus objectivos.

O Balanced Scorecard popularizou-se por várias razões; entre elas destaca-se o grau de formalidade e simplicidade que permite a sua adaptação a instituições dos mais variados âmbitos de acção (públicas e privadas), complexidade organizativa e tamanho. Numa lógica de desenvolvimento dos recursos humanos, o uso do BSC facilita o trabalho participativo das diversas instâncias de uma organização.

Em termos comunicacionais o uso do BSC permite aos administradores públicos informar como é que o serviço respectivo cria valor público, colocando ênfase nas suas estratégias e nos factores de longo prazo explicativos do seu desenvolvimento, assim como nos mecanismos para alcançá-los.

Embora a metodologia do Balanced Scorecard seja proveniente do sector privado, no âmbito público o uso do BSC acolhe especial importância por ser uma forma de romper com a planificação determinista que representam os mandatos políticos.

A sua correcta aplicação permite vincular os programas governamentais, municipais ou outros, independentemente do nível que se trate, com a obtenção de objectivos concretos. Na esfera pública o Balanced Scorecard ajuda na transparência da gestão, mas requer uma transformação cultural no que respeita à informação.

A tendência no sector público é gerar uma sobre-abundância de informação que satura e condiciona a tomada de decisões de carácter mais estratégico. O uso do Balanced Scorecard, ao centrar a organização nos objectivos estratégicos, obriga a uma maior selectividade da informação e constitui-se numa ferramenta útil de comunicação e motivação, tanto para fora como para o interior da organização.

Se o Balanced Scorecard quando surgiu se direccionava exclusivamente à gestão privada, hoje é reconhecida, por Norton e Kaplan, a sua grande capacidade para melhorar a administração pública.

A avaliação dos próprios funcionários públicos deverá ter por base os resultados alcançados pelas organizações onde trabalham. Nesta perspectiva, Ellingson e Wambsganss (2001), consideram que o Balanced Scorecard pode ser utilizado, com as devidas adaptações, para alcançar também esse objectivo.

No sector público, mais concretamente nas administrações locais, rapidamente se percebe que os desafios que estas enfrentam apenas são alcançados através de uma gestão rigorosa, eficaz e eficiente. As atribuições das Autarquias locais são cada vez mais, numa perspectiva de proximidade ao cidadão/utente/comunidade. Mas este aumento de competências origina um dilema: por um lado aumenta a quantidade de serviços disponibilizados aos munícipes, tanto em quantidade como em qualidade, por outro lado, a sua capacidade de financiamento é restringida (restrições à capacidade de endividamento, tendência para a diminuição das taxas e tarifas, entre outras).

No sector público o Balanced Scorecard dá novas possibilidades de discussão acerca do uso de recursos numa perspectiva de optimização, em relação às prioridades que são motivadas pelos profissionais ou decididas pelos políticos (Aidemark, 2001).

A aplicação de uma ferramenta de gestão como o Balanced Scorecard pode, assim, servir como um instrumento de implementação de um efectivo controlo da actividade Autárquica permitindo conciliar os objectivos de desenvolvimento (perspectiva de aprendizagem e crescimento) e racionalização dos serviços municipais (perspectiva dos processos internos), com o objectivo de otimizar a utilização dos recursos com uma redução de custos e, conseqüentemente, com défices menores (perspectiva financeira),

através de um enfoque orientado para os resultados e procurando a maximização da satisfação dos munícipes (perspectiva da comunidade). O Balanced Scorecard, pelas suas características de instrumento de controlo estratégico, é adequado para monitorizar a execução das Grandes Opções do Plano (GOP) e estratégias de desenvolvimento do Município e a comunicação das mesmas a toda a estrutura municipal.

Para além do modelo original de Norton e Kaplan, começam a surgir novos modelos que, não fugindo muito à estrutura original do BSC, propõem adaptações significativas na sua aplicação ao sector público.

2.6.1. Modelo de Kaplan

Um dos autores do Balanced Scorecard, Kaplan (1999), propôs adaptações ao modelo original para que este se adaptasse às particularidades do sector público. A figura seguinte representa o modelo proposto por Kaplan.



Fig. 14 – Modelo de Balanced Scorecard de Kaplan para o sector público

Fonte: Adaptado de Kaplan (1999)

A lógica deste modelo parte da perspectiva de Crescimento e Aprendizagem como um passo necessário para a melhoria contínua dos processos internos, tal como preconiza o

BSC original para as empresas privadas. Contudo, como resultado da melhoria dos processos internos, desencadeiam-se efeitos em três perspectivas. Assim sendo, a combinação da perspectiva Financeira e dos Clientes/Utentes do modelo original surge como um conjunto de três novas perspectivas: Custo dos Serviços, Benefícios desses serviços e Legitimidade Política e Social.

Parece assim evidente que a lógica de melhoramento dos processos internos deve originar menos custos e maior qualidade dos serviços para os utentes (eleitores e contribuintes) e atender às expectativas das autoridades responsáveis pelos orçamentos para o ano seguinte.

2.6.2. Modelo de Moullin

A notoriedade do Balanced Scorecard pela sua eficácia, tanto na aplicação a organizações com fins lucrativos (de todas as dimensões), como na aplicação ao sector público, nomeadamente, em hospitais, universidades, municípios, etc., levou a que Moullin (2002) adaptasse o BSC passando-lhe a chamar PSS – Public Sector Scorecard.



Fig. 15 – PSS - Public Sector Scorecard.

Fonte: Moullin, 2002

Os Princípios fundamentais do PSS são que:

- O desempenho precisa ser avaliado em todos os aspectos relevantes - inclusive a definição das metas principais da organização e resultados desejados; a satisfação dos utentes dos serviços e dos stakeholders; a efectividade dos processos e dos colaboradores; conhecer as metas financeiras e criar valor; e verificar se estamos a ser inovadores, aprendendo com os outros, e melhorando os processos de trabalho;
- As medidas usadas para medir uma organização ou serviço necessitam de ser acompanhadas com a estratégia da organização e com as necessidades dos utentes dos serviços e outros stakeholders;
- O processo de identificação das medidas das várias perspectivas vai possibilitar à organização ou ao serviço a verificação da execução a par da estratégia previamente definida. Dessa forma é provável que processos alcancem os objectivos estabelecidos;
- É bastante útil desenvolver um suporte para a organização como um todo que pode ser comunicado por todos os departamentos ou serviços que posteriormente desenvolvem as suas próprias estratégias; o desempenho individual vai contribuir para alcançar os objectivos da organização tendo em conta cada uma das cinco perspectivas.

Esta variante do BSC apresentada por Moullin (2002) funciona com base em cinco pressupostos:

- 1) A primeira fase consiste em trabalhar com os administradores, os colaboradores, utentes dos serviços e outros Stakeholders, para identificar as principais metas e objectivos da organização, estratégias e riscos em cada uma das cinco perspectivas;
- 2) Identificar as medidas mais apropriadas para cada objectivo em cada uma das cinco perspectivas. Um aspecto fundamental passa por perceber a ligação que existe entre a estratégia e as medidas de desempenho, e que há um desfasamento entre a implementação da estratégia e a obtenção de resultados;
- 3) O processo de desenvolvimento das medidas apropriadas geralmente origina debates acerca de como alcançar os objectivos da organização e adicionalmente serão ajustadas as estratégias, processos e medidas de desempenho para assegurar que tudo é consistente;

- 4) Para muitas organizações é mais proveitoso segmentar o Scorecard por departamentos. Assim consegue-se um maior envolvimento de cada um desses departamentos que vão desenvolver as suas próprias versões do PSS e ao mesmo tempo contribuir para os objectivos gerais da organização. Este modelo de partilha requer diálogo entre cada um dos departamentos e a equipa que está a desenvolver o Scorecard da organização para assegurar que a estratégia da organização reflecte a realidade dos departamentos e dos utentes dos serviços;
- 5) Recolher e analisar os dados obtidos e assegurar que as estratégias e processos futuros têm em conta esse feedback.

A principal diferença entre a estrutura do PSS e do BSC, para além da terminologia, é a incorporação de uma “perspectiva estratégica” adicional que observa o progresso da organização de encontro às suas principais metas e objectivos. Esse procedimento é vital para o sector público, onde, contrariamente ao que acontece no sector privado, a performance financeira não é de todo o objectivo mais importante (Moullin, 2004b).

Existem contudo outras diferenças substanciais na metodologia. A principal baseia-se no facto do PSS colocar uma ênfase particular na satisfação e contribuição dos stakeholders no processo de planeamento e gestão do risco.

2.6.3. Modelo de Niven

Paul Niven tem apresentado significativos contributos na melhoria do Balanced Scorecard, tanto para o sector privado como para o sector público. Em 2003 apresentou um modelo de certa forma diferente do Balanced Scorecard original, conforme se pode observar na fig. 15. O elemento inovador reside no posicionamento da Missão da Organização no topo do BSC, mantendo a estratégia no centro de todo o processo.



Fig. 16 – Modelo do Balanced Scorecard de Niven para o sector público.

Fonte: Adaptado de Niven (2003)

Niven considera que as organizações públicas desenvolvem as suas actividades para atender a propósitos mais altruístas e questiona-se se a organização tem controlo sobre a sua missão, uma vez que esta deve orientar todas as acções da entidade.

Salienta ainda que é importante não confundir a satisfação da sua Missão com a satisfação dos clientes, embora frequentemente ambas concorrem para o mesmo objectivo. O problema surge, uma vez que existem organizações cuja missão está claramente ligada à satisfação de uma necessidade dos cidadãos (educação, saúde, trabalho, etc), existindo outras em que esta relação não é tão directa (património, relações internacionais, etc.) de forma que, se a organização se concentra na sua missão, quando esta é conseguida, tem ainda que satisfazer também os clientes.

Do ponto de vista da relação de causa-efeito, Niven (2003) acrescenta que a perspectiva financeira actua como uma restrição (orçamental) à afectação de recursos para programas de crescimento e aprendizagem dos funcionários públicos. Determinar recursos para este fim pode promover uma melhoria significativa na racionalização dos serviços

públicos, obtendo desempenhos inovadores. Esta melhoria nos serviços públicos gera maior satisfação dos clientes (utilizadores). Em consequência, a ordem das perspectivas seria: Financeira, Crescimento, Processos e Clientes.

2.7. Opositores do Balanced Scorecard no Sector Público

A aplicação do Balanced Scorecard no sector público não está isenta de arguentes contra a sua utilização. Hatry (2000) considera que o BSC poderá significar um retrocesso, depois de alguns anos a enfatizar os resultados e desempenho das instituições públicas, o Balanced Scorecard dá uma ênfase excessiva aos processos internos. O termo inglês “Balanced Scorecard” implica que todas as áreas ou perspectivas sobre as quais se desenvolve o Balanced Scorecard sejam de igual valor.

Por outro lado, Schick (2001) enfatiza que o BSC procura avaliar a capacidade organizacional, estabelecendo um vínculo explícito entre o desempenho global e as entidades que provêm dos serviços. Segundo Schick, para lá da implementação ampla no sector público, o importante do Balanced Scorecard é que traga a mensagem de que os processos importam, tanto como a capacidade e moral dos colaboradores, os controladores internos e os interesses dos utentes.

Radin (2000) é também um dos principais críticos da utilização do Balanced Scorecard no sector público. Este autor faz os seguintes reparos:

- A gestão baseada em medidas de desempenho e especialmente no Balanced Scorecard não é uma questão simples que se possa resolver internamente ao nível de um Governo ou uma Autarquia atendendo a que há muitos grupos externos interessados para que a medição de desempenho seja efectiva. Atendendo a que o BSC, em geral, mede as funções internas (processos, recursos humanos e finanças) muito mais que as externas (clientes/utentes), o seu controlo não se estende ao ponto-chave na maioria das organizações públicas;
- Como há uma grande variedade de organizações públicas, com estruturas totalmente diferentes, não pode existir um único BSC para todo o Governo, nem ao nível de departamentos e até mesmo ao nível de sectores;
- O BSC mede aspectos que os administradores das organizações públicas podem modificar e, como tal, os benefícios motivacionais são pequenos;

Entende-se que o primeiro reparo apresentado aborda um aspecto que não é exclusivo das organizações do sector público. Qualquer organização possui stakeholders interessados na sua performance. Contudo, para alguns autores, o Balanced Scorecard não considera a contribuição desses stakeholders (empregados, fornecedores, credores e outros) no resultado das metas organizacionais. Desta forma, esta crítica não será dirigida ao BSC das organizações públicas, mas sim ao próprio modelo do BSC. Todavia, é importante enfatizar que uma das dimensões fundamentais do BSC diz respeito aos clientes, que em muitos casos são os principais stakeholders externos das organizações. Especialmente no caso das organizações públicas, o BSC deve centrar-se nos cidadãos que representam o seu negócio-chave.

A segunda crítica não tem grande sentido, na medida em que a aplicação de um modelo como o BSC a um governo ou uma organização governamental não tem que ser necessariamente uniforme. Cada caso é um caso e o BSC deve ser ajustado à realidade de cada organização.

Por último, é apresentado um problema que não constitui nenhum impedimento para a implementação do BSC, por tratar-se de uma mera limitação à sua perfeita execução. Os benefícios da sua adopção sobressaem em muito das suas desvantagens ou limitações. O problema motivacional pode ser minimizado, na medida em que se efectuem as adaptações necessárias do modelo para ajustá-lo à realidade envolvente, complementando-o ou combinando-o com outras orientações estratégicas e de gestão.

Síntese do 2.º Capítulo ... em jeito de conclusão

A literatura especializada em gestão tem vindo a demonstrar, desde o início da década de 90, um crescente interesse pelo Balanced Scorecard. O BSC mais do que um sistema de indicadores das práticas de gestão, recorre a uma metodologia que ajuda a implementar a estratégia de uma organização, através da comunicação e disseminação dessa estratégia a todos os níveis da estrutura organizativa.

O uso do conceito de estratégia no âmbito da gestão deu-se, principalmente, a partir da década de 50, em virtude das rápidas mudanças sociais, económicas e políticas que moldavam o ambiente empresarial exigindo das empresas rápidas adaptações a novos desafios.

O conceito de estratégia difere de autor para autor. No que à elaboração de estratégias diz respeito, Mintzberg é um dos autores mais notáveis. Para ele, as estratégias não resultam de um processo planeado, estático ou reflectido. Uma boa estratégia pode emergir em qualquer lugar em qualquer altura. Mintzberg em 1994 quebra com o modelo instituído como o mais usual para a formação de estratégias – o planeamento estratégico. Ele afirmou que existe um conflito entre o conceito de planeamento, que representa uma análise, e o conceito de estratégia, que na sua visão é uma síntese. Enquanto esta última procura agrupar ideias, o primeiro desordena-as.

A importância da estratégia nas organizações é percebida há bastante tempo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descrevem dez escolas de formação estratégica de acordo com a sua doutrina. Os autores distribuem as escolas por três grupos consoante a natureza do processo de formulação das estratégias. Dessa forma, consideram três escolas como sendo de natureza prescritiva, e.g. as que dão mais importância ao modo como as estratégias devem ser formuladas do que à forma como são concebidas. De natureza Descritiva, aquelas que se preocupam com aspectos específicos do processo da formulação de estratégias, são enquadradas seis escolas. E, por fim, o terceiro grupo que pode ser considerado como um Misto dos dois grupos anteriores, contém a escola da configuração.

Apesar da importância do trabalho destes autores na identificação e classificação destas escolas de formulação estratégica, parece-me cada vez mais evidente que a melhor formulação estratégica é aquela que combina os diferentes aspectos de cada uma das dez escolas. A teoria do caos aplicada à gestão estratégica pode ser um bom exemplo da combinação das diferentes premissas das mesmas.

De qualquer modo, será importante salientar que o planeamento estratégico, apesar de muito contestado por Mintzberg enquanto modelo para a formação de estratégias, é considerado como uma das mais fortes metodologias de gestão estratégica, que permite estabelecer a direcção a ser seguida pela organização tendo em conta o contexto ambiental em que se insere.

A década de 70 e o início dos anos 80 foram anos de ouro para o desenvolvimento de estratégias planeadas. Contudo, actualmente, a percepção retirada do contexto real das organizações permite concluir que presenciamos cada vez mais condições favoráveis à emergência de estratégias e à aplicação da teoria do caos à gestão.

São hoje mais evidentes as constatações de António Sousa (2000) quando concluiu que os anos noventa foram anos de frontal ruptura com o planeamento estratégico clássico, sendo defendido o paradigma da gestão estratégica e propondo-se modelos renovados de abordagem, focalizados não no resultado, mas no próprio processo de formação de estratégia, encurtando o horizonte temporal de referência.

O Controlo de Gestão, por sua vez, é assumido como um mecanismo que procura melhorar a gestão.

As diferentes referências bibliográficas ao controlo de gestão são bastante heterogéneas e não há indícios de uma que predomine sobre as restantes. O denominador comum de todas elas encontra-se no facto de todas procurarem melhorar o desempenho da organização. Muitas das técnicas de controlo de gestão remontam ao início do século XX embora, com a turbulência ambiental verificada a partir de finais da década de 70 tenha havido necessidade de utilizar novas técnicas e processos de controlo, aproveitando também o desenvolvimento da tecnologia.

O Balanced Scorecard, que se desenvolveu na década de 90 por acção de Kaplan e Norton, com base em estudos que tinham sido realizados num grupo de empresas com o objectivo de encontrar novas formas de avaliar o desempenho empresarial, é considerado como um desses novos processos e técnicas de controlo.

A originalidade da metodologia BSC está no facto de procurar encontrar o equilíbrio entre objectivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendência e indicadores de ocorrência e entre perspectivas internas e perspectivas externas do desempenho.

O Balanced Scorecard, que foi definido pelos seus autores como uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objectivos e medidas de desempenho organizados em quatro perspectivas diferentes

(financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento) tem registado uma forte aceitação à escala mundial. Em boa medida, o grau de satisfação obtido com esta ferramenta advém de ser um modelo flexível, adaptável aos mais variados tipos de organizações, sejam elas, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, grandes, médias ou pequenas.

O Balanced Scorecard não substitui os métodos de gestão existentes nem pretende eliminar as medidas e indicadores frequentemente utilizados pelas organizações. Pretende-se com esta ferramenta uma maior coerência entre essas medidas e indicadores e a sua hierarquização segundo um modelo de relações de causa e efeito, a partir da construção de um mapa estratégico, permitindo avaliar a actuação da organização face a uma trajectória estratégica definida. Claro está que para isso muito contribuirá uma boa capacidade de comunicação que dê a perceber claramente quais os objectivos da organização, e aumentar dessa forma os seus níveis de motivação e empenho.

As quatro perspectivas do BSC permitem obter um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo, entre os resultados desejados e os indutores desses resultados para o futuro. Alguma da complexidade apontada ao BSC é a multiplicidade de indicadores que o mesmo pode comportar. Todavia, se os mesmos forem cuidadosamente seleccionados, tendo em atenção o propósito a que se destinam, assim como, se todas as medidas forem consistentes e se reforçarem mutuamente, mais facilitada sairá a tarefa de concretizar uma estratégia.

O Balanced Scorecard, na sua versão original, considera as perspectivas acima referidas, nas onde se podem destacar os seus princípios centrais.

Na perspectiva financeira os indicadores resumem as consequências económicas, mensuráveis, de acções que se tenham realizado. Se, por exemplo, os objectivos são o crescimento das vendas e gerar mais cash-flow vamos relacioná-los com medidas de rentabilidade, como por exemplo o aumento das exportações, o retorno do capital investido, ou o valor acrescentado.

Na perspectiva dos clientes, identificados os respectivos segmentos de acção, incluem-se indicadores como a satisfação do cliente, a fidelização, a obtenção de novos clientes, a rentabilidade do cliente para a organização e a quota de mercado conseguida nos segmentos seleccionados.

Nos processos internos identificam-se os processos críticos que permitem à organização ou às unidades seleccionadas acrescentar valor de forma a atraírem e a reterem

os clientes dos segmentos chave da organização, satisfazendo as expectativas de rendimentos financeiros satisfatórios aos accionistas. No Balanced Scorecard, para além de se melhorar os processos existentes procura-se também identificar novos processos que representem um ciclo mais alargado de criação de valor.

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento é dado um especial enfoque à estrutura organizacional que permita uma melhoria e um crescimento a longo prazo. No modelo original esta perspectiva apoia-se sobretudo nas pessoas, nos sistemas e nos procedimentos da organização. As medidas são baseadas nos colaboradores e consideram o seu grau de satisfação, a formação e aumento do perfil de competências.

De uma forma geral, as quatro perspectivas originais do BSC têm-se mostrado válidas nos mais variados tipos de organizações. Este facto é apontado frequentemente como uma das suas principais vantagens.

O modelo permite adaptar, ao tipo de organização e à sua estratégia, as perspectivas. Um exemplo dessa flexibilidade são os modelos adoptados para organizações do sector público que, como se pôde verificar pela revisão da literatura, apresentam perspectivas diferentes das originais e incorporam objectivos estratégicos e medidas completamente diferentes daquelas que seriam próprias de organizações do sector privado com fins lucrativos.

O BSC surge, assim, com novos modelos adaptados ao sector público, afirmando-se como um dos instrumentos mais importantes para medir e controlar o desempenho e alinhar a estratégias dessas organizações.

A modernização administrativa do sector público pugna por princípios de gestão mais eficientes e eficazes, muitas das vezes de acordo com as melhores práticas da gestão privada. Pretendem-se organizações públicas orientadas para estratégias reais, que se traduzam em acções benéficas que não se desviem da trajectória fixada para a concretização dos objectivos institucionais de longo prazo.

Uma das principais diferenças entre as organizações privadas com fins lucrativos e as organizações do sector público reside no facto de nas primeiras os resultados financeiros serem um fim em si mesmos, situação que não se verifica nas segundas. Nestas, os objectivos financeiros assumem-se como facilitadores dos objectivos de perspectivas superiores, e.g. objectivos da perspectiva Utentes/Comunidade/Social, entre outras, consideradas mais importantes tendo por base a definição das funções que cabem ao Estado ou aos seus sub-sectores.

Kaplan e Norton (1999) apresentam um modelo interessante de adaptação de critérios de empresas privadas a organismos públicos. Para os precursores do BSC, as organizações públicas deveriam desenvolver o modelo a partir da perspectiva de crescimento e aprendizagem como forma de melhorar a perspectiva seguinte – os processos internos – tal como é estruturado no modelo para o sector privado.

As principais diferenças resultam do facto de, em resultado da melhoria registada nos processos internos, serem desencadeados efeitos em três perspectivas adaptadas à realidade das organizações do sector público: a dos custos dos serviços (que incorpora os custos sociais), a perspectiva dos benefícios dos serviços (incluindo as externalidades positivas) e a perspectiva da legitimidade política e social.

Na perspectiva dos custos dos serviços, destaca-se a importância da eficácia operacional. É importante que estes custos incluam, não apenas os gastos da entidade, mas também o custo social envolvido. O objectivo é minimizar os custos directos e sociais de forma a cumprir com a missão definida.

O benefício do serviço aparece no modelo como uma perspectiva que procura evidenciar os benefícios que a organização transfere para a comunidade/cidadãos/utentes. Os benefícios dos diferentes serviços são aferidos pelo valor dos efeitos externos, de forma a avaliar a qualidade da gestão do organismo público.

Na legitimidade política e social são tidas em conta as receitas recebidas. Os objectivos propostos para a gestão dessas receitas devem ser cumpridos para garantir futuros financiamentos. A legitimidade política e social mede-se pela satisfação dos cidadãos/utentes/contribuintes.

Moullin (2002) propôs, por sua vez, um outro modelo semelhante ao BSC, a que chamou de Public Sector Scorecard (PSS). Uma das diferenças entre o modelo de Norton e Kaplan e o de Moullin é a incorporação de uma perspectiva estratégica adicional que vai monitorizando o desempenho da organização no cumprimento dos objectivos estratégicos e das suas principais metas.

Parece que Moullin procura incutir no seu modelo uma maior dinâmica evitando desvios relevantes face à trajectória estratégica definida. Uma diferença substancial da metodologia do PSS está no facto deste colocar uma ênfase particular na satisfação e contribuição dos stakeholders no processo de planeamento e na gestão do risco.

Niven (2003), por seu turno, tem desenvolvido também importantes trabalhos de melhoramento do BSC, designadamente no que respeita ao sector público. No modelo que

propõe, a vertente inovadora advém do posicionamento da missão da organização no topo do Balanced Scorecard, mantendo a estratégia no centro de todo o processo.

Nas relações de causa-efeito, Niven considera que a perspectiva financeira actua como uma restrição à afectação de recursos para programas de crescimento e aprendizagem. Não ocorrendo uma melhoria nesta perspectiva, também a perspectiva dos processos internos sai prejudicada e com ela a melhoria dos serviços e satisfação dos cidadãos/utentes. Assim, sugere que por ordem crescente de importância, as perspectivas deveriam ser ordenadas da seguinte forma: financeira, crescimento e aprendizagem, processos internos e clientes.

Pese embora a grande evolução que o Balanced Scorecard tem registado ao longo dos tempos, não se livra de críticas, sendo vários os arguentes contra a sua utilização. De entre essas críticas, as principais apontam: que o BSC se apresenta mais como um diagrama de relacionamento ou um diagrama de setas do que um verdadeiro Mapa Estratégico com relações de causa e efeito; que o Mapa Estratégico não consegue reflectir todo o plano estratégico da organização; que as variáveis independentes (não financeiras) são identificadas incorrectamente na satisfação futura dos stakeholders.

Em suma, o Balanced Scorecard é uma poderosa ferramenta de gestão estratégica, sendo fundamental a etapa de desenho do modelo para clarificar as razões de ser da organização, onde esta quer chegar e o que deve fazer para o conseguir. Contudo, esta etapa não constitui uma tarefa fácil, sendo importante o envolvimento de todos os actores da organização.

Só assim se poderá aspirar a construir um Balanced Scorecard capaz de cumprir com todas as suas funções: clarificar a estratégia e obter consenso sobre ela; comunicar a estratégia a toda a organização; realizar ajustamentos estratégicos periódicos e obter informação de retorno que permita modificar substancialmente a trajectória estratégica inicialmente definida.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

"A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo, uma vez possuído".

Confúcio – Séc. VI (a.C.)

3.1. Posicionamento Metodológico

Este capítulo expõe as opções feitas em termos metodológicos para assegurar a fiabilidade e o rigor da investigação.

Tendo em conta que “a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, na qual o interesse e a curiosidade do homem procuram níveis diferentes de aprofundamento e enfoques específicos conforme o objecto do estudo” (Gondim, 1999), importa esclarecer que, do ponto de vista metodológico, o nosso trabalho se insere no grupo de metodologias designadas de “investigação-acção”, cujo processo característico visa a produção de conhecimento, de métodos e/ou de instrumentos decorrentes da intervenção do investigador no terreno. Este grupo de metodologias de investigação, também caracterizado pelo recurso à observação directa, à entrevista e à análise documental, diferencia-se de outros pelo facto do investigador aceder às informações na qualidade de interveniente na organização. Sendo a sua atitude, por isso, normalmente transformadora.

O intento da investigação-acção é resolver problemas de natureza prática. Trata-se, portanto, de uma metodologia funcional de carácter operativo, regendo-se pela necessidade de resolver problemas reais em tempo real. É inexistente o objectivo de generalização dos resultados obtidos.

Este grupo de metodologias é, aqui, utilizado na sua versão de “investigação-na/pela-acção, ou investigação-acção-participativa, versão que consubstancia um processo colectivo desenvolvido pelo investigador em parceria com a comunidade, grupos, ou outros actores, enquanto sujeitos activos na investigação e na mudança social; implica investigar, ensinar, aprender, resolver problemas e transformar” (Silva e Pinto, 1986).

Assim, considerando os objectivos desta investigação, pressupõe-se um estudo fundado numa realidade que, não sendo generalizável, permita, sob uma abordagem de natureza construtivista e essencialmente qualitativa, que actores responsáveis pela concretização de projectos se tornem informantes privilegiados para orientar a actuação de futuros intervenientes em projectos semelhantes. No nosso caso concreto, na expansão posterior do projecto Balanced Scorecard por outras Unidades Orgânicas da Câmara Municipal de Coruche, para além das unidades piloto abrangidas neste trabalho (Divisão Administrativa e Financeira e Divisão Urbanística).

A abordagem qualitativa utiliza o Método do Estudo de Caso, método considerado particularmente útil para descrever um contexto da vida real no qual uma intervenção ocorreu, ou avaliar uma intervenção em curso e modificá-la (Yin, 2003). Este método

proporciona duas grandes vantagens: uma relacionada com o facto de trabalhar com situações concretas e outra de se poder intercalar a pesquisa bibliográfica com a pesquisa de campo.

O estudo enquadra-se, de acordo com a classificação de Kerlinger (1969), no tipo “estudo de caso de natureza exploratória”. Com efeito, tendo em consideração os propósitos e as características do trabalho, o método utilizado proporciona uma grande abundância de pormenores, permitindo um conhecimento exploratório sobre o assunto em questão, já que o mesmo se presta a esclarecer e, de certo modo, também a explorar ideias e conceitos com vista à obtenção de dados e/ou informações úteis, mais precisas e completas para o desenvolvimento de acções futuras.

A figura seguinte esquematiza o modelo de desenvolvimento que se propõe, no terreno, para construir o Balanced Scorecard do Município de Coruche (BSC-*MC*).

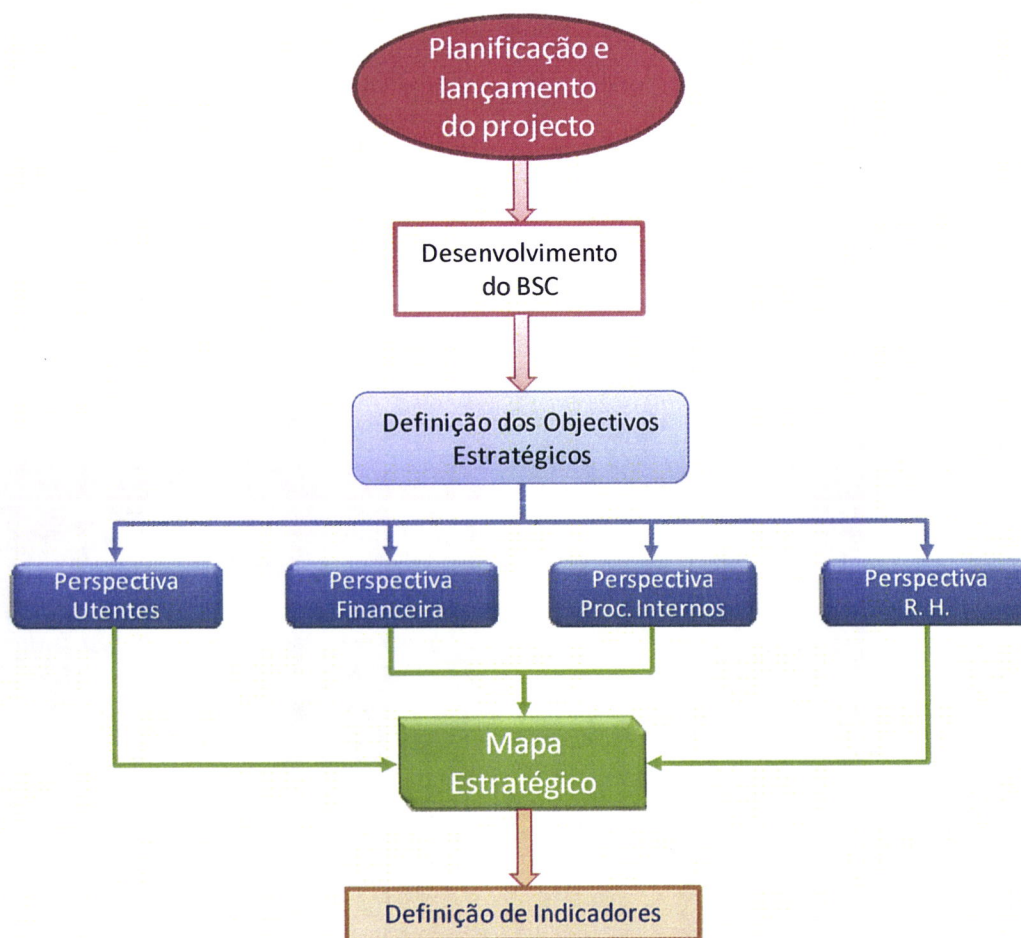


Fig. 17 – Processo de desenvolvimento do BSC-*MC* no terreno

Fonte: Elaboração própria

3.2. Processo de Construção e de Desenvolvimento do Modelo BSC-MC

O processo de construção e de desenvolvimento do BSC-MC preconizado para o Município de Coruche inclui diversas fases:

(i) Planificação e lançamento do projecto;

Nesta primeira fase propõe-se a aprovação do plano de trabalho definido e acordam-se os mecanismos e sistemas de acção, assim como a metodologia a empregar no desenho do BSC. Em suma, definem-se e comunicam-se os principais parâmetros para a construção e desenvolvimento do projecto Balanced Scorecard no Município de Coruche (BSC-MC).

(ii) Desenvolvimento do BSC-MC: Plano e objectivos estratégicos;

Nesta fase é reunida toda a informação estratégica da organização, considerada pertinente para se começar a desenhar o BSC. Serão tidas em conta fontes de informação, tais como relatórios anuais e plurianuais e o plano estratégico do Município de Coruche, documentos que dão a conhecer, entre outros elementos, a missão, os valores, a visão e os objectivos estratégicos da Autarquia. Estes últimos, serão classificados de acordo com as quatro perspectivas do Modelo BSC para o sector público escolhido para aplicação: Comunidade, Social, Processos Internos e Recursos. As duas primeiras perspectivas relacionam-se com resultados e são orientados para o exterior da organização, as duas últimas são dirigidas para o interior da mesma e deverão ter o papel de facilitadoras das outras duas.

O modelo BSC-MC consubstancia um formato híbrido inspirado nos três modelos de BSC adaptados ao sector público, e que foram propostos por Kaplan, Moullin e Niven (conforme vimos na secção 2.6 deste trabalho).

(iii) Construção do mapa estratégico;

No mapa estratégico definem-se as relações causa-efeito existentes entre os diferentes objectivos, enquadrados nas quatro perspectivas do BSC. Estas relações devem explicar a sequência lógica dentro das linhas estratégicas que foram definidas para a instituição e que tornam possível compreender a contribuição que pode ter cada acção individual quotidiana para o cumprimento da Visão e da Missão da instituição.

Em termos de vínculos de causa-efeito que se produzem, considerando as quatro perspectivas deste modelo, a lógica de desempenho dos “Recursos” produz impacto nos

“Processos Internos”, que por sua vez afectam directamente a perspectiva “Social”, e esta a perspectiva “Comunidade”.

(iv) Definição dos indicadores, metas e planos de acção e de acompanhamento;

Define-se uma lista de indicadores que permitam a medição e acompanhamento dos objectivos do BSC-*MC*, com uma definição detalhada de cada um deles (descrição, objectivo a que pertencem, unidade de medida, etc.). Para cada indicador, o Município de Coruche define a meta que pretende alcançar, o que servirá para medir o grau de execução do objectivo a que está associado o indicador. É imprescindível a identificação dos indicadores que melhor permitam medir os objectivos, com o fim de obter, com o menor número deles, a máxima informação possível. É ainda apresentado um plano de acção e de acompanhamento dos objectivos estratégicos/indicadores, metas e acções definidas, com a indicação dos responsáveis pela implementação e acompanhamento.

(v) Sugestões para aplicação informática de suporte ao BSC-*MC*: validação de parâmetros;

Nesta fase procede-se à selecção da aplicação informática de suporte ao BSC-*MC*. O software escolhido, através de uma Software House deverá reconhecer todos os elementos identificados no BSC:

- Mapa Estratégico;
- Linhas Estratégicas: nome, definição.
- Objectivos Estratégicos: definição, descrição detalhada.
- Indicadores Estratégicos: definição, meta, unidade de medida, responsável, etc.
- Acções Estratégicas: definição, meta, responsável.

O programa deverá apresentar possibilidade de adaptação às características do Município de Coruche. A validação das linhas estratégicas, dos objectivos e dos indicadores deverá ser realizada por representantes do executivo municipal, dirigentes ou por técnicos do staff do executivo municipal. Este grupo deverá participar em várias reuniões de trabalho: umas destinadas à análise das linhas estratégicas e outras à análise dos objectivos. Os indicadores definitivos especificam-se a partir do estudo e das contribuições dos técnicos seleccionados para representar os vários serviços. Para o efeito deverão construir-se dois grupos de técnicos diferenciados: um cujas contribuições são obtidas através da sua intervenção em grupos de trabalho e outro que contribui com sugestões através de um questionário. Neste

contexto, serão realizadas várias reuniões de trabalho com o objectivo de recolher o maior número de sugestões dos técnicos municipais convocados.

3.3. Instrumentos de Recolha e Tratamento de Dados

A investigação envolve, naturalmente, uma fase de trabalho de campo que utiliza como instrumentos privilegiados de recolha de dados primários, as entrevistas aos responsáveis do executivo municipal, as reuniões dos grupos de trabalho e a observação directa (aproveitando a vivência e experiência acumulada do autor deste estudo, como trabalhador da Câmara Municipal de Coruche). Envolve ainda uma fase de revisão bibliográfica, utilizando como instrumentos de recolha de dados secundários, livros e artigos de autores de relevo sobre a temática central da investigação, documentação institucional (relatórios municipais, regulamentos e normas internas, planos de natureza mais estratégica ou mais operacional) e trabalhos científicos (dissertações, teses, relatórios de investigação aplicada).

Todos estes instrumentos e fontes de dados possibilitaram uma análise interpretativa que esteve na base da concepção de perspectivas novas e proposições práticas de adaptação do modelo BSC ao contexto específico do Município de Coruche. Cruzando a diversidade de fontes e de informações recorreu-se à triangulação, como método (muito utilizado nas abordagens qualitativas) para aferir da fiabilidade da informação a utilizar tendo em vista assegurar o cumprimento do objectivo central definido para a dissertação: a concepção de um modelo BSC a partir de um projecto-piloto em duas Divisões da estrutura orgânica de uma autarquia local, mas com potencial para ser expandido a toda a Instituição.

CAPÍTULO 4

APLICAÇÃO DO BALANCED SCORECARD NO MUNICÍPIO DE CORUCHE (BSC-*MC*)

*"A coisa principal da vida não é o conhecimento,
mas o uso que dele se faz"*

Talmude – Séc. VI (d.C.)

4.1. Planificação e lançamento do projecto

4.1.1. Introdução

As funções que o autor deste estudo tem desempenhado nos últimos quatro anos no Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Económico do Município de Coruche foram determinantes na escolha desta Autarquia Local para a realização da vertente empírica do mesmo, nomeadamente a concepção adaptada de um BSC.

A primeira abordagem efectuada ao representante legal da Autarquia, o Presidente da Câmara Municipal de Coruche, no sentido de aferir do interesse da realização de um estudo deste natureza foi feita ainda durante a parte lectiva do curso de mestrado. O acolhimento da ideia foi bom.

A estrutura orgânica da Câmara Municipal de Coruche é composta por seis Divisões, uma Corporação de Bombeiros Municipais e seis Gabinetes que dependem directamente do Presidente do Executivo Municipal. O Balanço Social da Câmara Municipal de Coruche, referente ao exercício de 2006, reporta 402 colaboradores.

Tendo em conta a estrutura orgânica e o tempo que seria necessário para implementar o Balanced Scorecard a toda a organização, foi proposto que o modelo escolhido incidisse apenas sobre duas Divisões, como projecto-piloto. A proposta foi aceite, tendo sido seleccionadas para o efeito a Divisão Administrativa e Financeira e a Divisão de Administração Urbanística.

Foram dois os motivos que conduziram a esta decisão. Por um lado, porque são as divisões que estão mais próximas dos cidadãos/comunidade e têm uma grande influência no desempenho das restantes divisões. Por outro lado, por razões operacionais, ou seja, por serem divisões mais acessíveis para as necessárias interacções nas fases de concepção e desenvolvimento do BSC, tendo em conta a proximidade física e a abertura existente entre o mestrando e os dirigentes dessas divisões.

Esta opção deve, assim, ser vista como uma experiência piloto que permitirá testar o modelo BSC-MC e, no caso de ser bem sucedido, implementá-lo depois a todo o organismo.

4.1.2. Fundamentação para a aplicação do Balanced Scorecard na Câmara Municipal de Coruche.

Actualmente, a modernização da Administração Pública é apresentada como um passo decisivo para a competitividade da economia nacional. Nesse espírito, entre outros instrumentos, foi desenvolvido o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

O SIADAP é um modelo de avaliação para implementar uma cultura de gestão pública, baseada na responsabilização de dirigentes e outros trabalhadores relativamente à prossecução dos objectivos fixados, mediante a avaliação dos seus resultados. É, por isso, focalizado no desempenho das pessoas.

A realidade presenciada e “sentida” nesta autarquia é semelhante à que se passa na maior parte dos 308 Municípios Portugueses. As trocas de impressões com colegas de outras Câmaras Municipais permitem-me concluir que o SIADAP é um sistema muito complexo, padronizado, cuja aplicação não pode ser feita de igual forma de organismo para organismo, sob pena dos efeitos desejados não serem alcançados. Por outro lado, as regras definidas, nomeadamente, para a avaliação do desempenho dos colaboradores podem inclusivamente ter efeitos nefastos no desempenho global da organização.

Neste sentido, a possibilidade de implementar também um modelo de avaliação do desempenho, mas de âmbito organizacional, como é o caso do BSC, constitui um desafio para a realização deste trabalho. Por outro lado, a detectada falta de um plano estratégico efectivo que trespasse o horizonte das Grandes Opções do Plano (GOP), aportando claramente a Missão, a Visão e a Estratégia da organização, constitui também um forte argumento para desenvolver este trabalho.

As leituras sobre a temática do Balanced Scorecard, fazem crer que a sua implementação adaptada à Câmara Municipal de Coruche poderá ter um impacto muito positivo na eficiência e eficácia da sua gestão e na afectação de valor à comunidade que serve.

Para além destes argumentos, das várias reuniões preliminares informais realizadas com os diversos dirigentes, surgiram outras razões para se proceder à implementação do BSC. Nomeadamente:

- A necessidade de definir novas metas;
- A necessidade de melhorar processos internos;
- A necessidade de clarificar a Visão do Município;

- A necessidade de alinhar os objectivos, segmentados, das divisões com os objectivos gerais da organização.

4.1.3. Constituição da Equipa BSC-MC

Segundo Katzenbach e Smith (1993) a equipa deve ser composta por um pequeno número de pessoas, com aptidões complementares, comprometidas com um propósito e objectivos de prestação comuns, e com uma aproximação que lhes atribui um sentido de responsabilidade colectiva.

Nesta proposta, tendo em conta a dimensão das unidades piloto, a equipa é constituída por seis elementos distribuídos da seguinte forma:

Cargo	Papel	Responsabilidade
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente do Executivo Municipal 	Executivo Promotor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assume-se como impulsionador do projecto BSC; ▪ Providencia informação à equipa BSC sobre a estratégia; ▪ Mantém informados os restantes elementos do executivo; ▪ Mantém a comunicação com os Stakeholders; ▪ Atribui recursos à equipa (humanos e financeiros); ▪ Providencia o suporte e o entusiasmo ao BSC através da organização.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chefe da Divisão Administração Urbanística - DAU ▪ Chefe da Divisão Administrativa e Financeira - DAF 	Líderes da Equipa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordenam as reuniões, planeiam, monitorizam e reportam os resultados da equipa a todas as audiências; ▪ Garantem a liderança e a metodologia da equipa BSC; ▪ Providenciam o feedback para o executivo promotor e restantes eleitos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnico Superior da DAU ▪ Técnica Superior da DAF ▪ Técnico Superior de Economia (autor da dissertação) 	Membros da Equipa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Providenciam conhecimentos das unidades piloto em estudo; ▪ Informam e influenciam chefes de secção e de serviços das unidades piloto; ▪ Actuam como representantes do projecto BSC dentro da unidade piloto que representam; ▪ Investigam e reportam consequências da mudança organizacional relacionadas com o BSC; ▪ Sensibilizam os colaboradores para os aspectos da mudança organizacional.

Tabela 9 – Constituição da Equipa BSC; Papel e Responsabilidades

Fonte: Elaboração Própria

Este quadro foi adaptado do trabalho de Paul Niven (2000) que, para além destes elementos, considera ainda o papel do perito na mudança organizacional. Considerando que na organização não existe tal perito, será o mestrando a assumir também esse papel, assim como o de dinamizador do processo de concepção e desenvolvimento do BSC-MC, com tarefas de dinamização de treino e apoio.

4.1.4. Treino da Equipa BSC-MC

Os elementos da equipa são técnicos superiores com conhecimentos consolidados nas unidades piloto onde estão inseridos mas com pouco conhecimento sobre o BSC. Nesse sentido, para que o desconhecimento do método não fosse uma barreira à sua implementação seria importante tomar algumas medidas em termos de formação específica.

No intuito de homogeneizar o mais possível o conhecimento sobre o BSC e preparar a equipa, o mestrando seleccionou e distribuiu alguns textos sobre gestão da performance através do BSC, nomeadamente diversos artigos publicados em revistas da especialidade e manuais específicos.

Dado que actualmente já existem acções de formação sobre BSC, tais acções poderão constituir uma boa solução para integrar os elementos menos preparados.

Complementarmente a técnica de “aprender fazendo” assume um papel também bastante importante, na medida em que podem ser preparados alguns exercícios para que os elementos da equipa BSC possam eles próprios desenvolver os seus Scorecards.

4.1.5. Plano e Cronograma do Projecto BSC-MC

Tarefa	Duração	Semanas											
A Fase de Planeamento	5 Sem.	[Gantt chart for Phase 1: Weeks 1-5]											
Motivos e Objectivos do BSC	1 Sem.	[Gantt chart for Task 1: Week 1]											
Determinar as Unidades apropriadas para o BSC	1 sem.	[Gantt chart for Task 2: Week 2]											
Ganhar apoio executivo	2 sem.	[Gantt chart for Task 3: Weeks 2-3]											
Constituição da Equipa BSC	2 sem.	[Gantt chart for Task 4: Weeks 3-4]											
Formular o Plano do Projecto	1 sem.	[Gantt chart for Task 5: Week 4]											
Desenvolver o Plano de Comunicação	1 sem.	[Gantt chart for Task 6: Week 5]											
A Fase de Desenvolvimento	13 sem.	[Gantt chart for Phase 2: Weeks 6-19]											
Desenvolver ou confirmar a missão, valores e estratégia	1 sem.	[Gantt chart for Task 7: Week 6]											
Reunir e distribuir as matérias-primas para o BSC	2 sem.	[Gantt chart for Task 8: Weeks 6-7]											
Conduzir entrevistas executivas	1 Sem.	[Gantt chart for Task 9: Week 7]											
Desenvolver objectivos e métricas	4 sem.	[Gantt chart for Task 10: Weeks 7-10]											
Workshop executivo	1 sem.	[Gantt chart for Task 11: Week 10]											
Adquirir feedback dos funcionários	1 Sem.	[Gantt chart for Task 12: Week 11]											
Desenvolver ligações causa-efeito	2 sem.	[Gantt chart for Task 13: Weeks 11-12]											
Workshop executivo	1 Sem.	[Gantt chart for Task 14: Week 12]											
Estabelecer metas para as métricas	2 sem.	[Gantt chart for Task 15: Weeks 12-13]											
Workshop executivo	1 Sem.	[Gantt chart for Task 16: Week 13]											
Desenvolver o BSC	2 sem.	[Gantt chart for Task 17: Weeks 13-14]											

Fig. 18 – Plano do Projecto Balanced Scorecard no Município de Coruche

Fonte: Elaboração Própria

A figura acima resume o plano do projecto BSC no Município de Coruche. O facto de se ter optado apenas por duas unidades piloto torna possível estimar 18 semanas para as fases de planeamento e de desenvolvimento.

4.1.6. O Plano de Comunicação do BSC-MC

O plano de comunicação pretende divulgar os atributos do projecto BSC-MC e a sua aceitação por parte do executivo como elemento da cultura da organização. Em concreto, os seus objectivos são os seguintes:

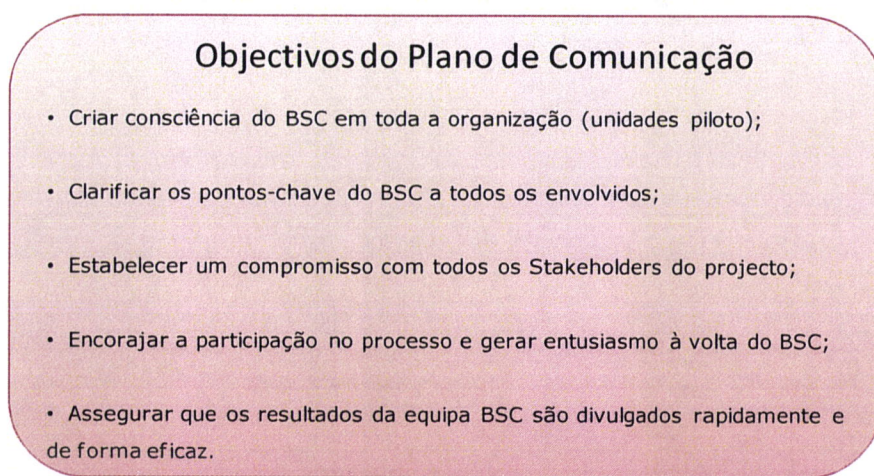


Fig. 19 – Objectivos do Plano de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

O plano de comunicação deve ser elaborado de forma a responder às seguintes questões:

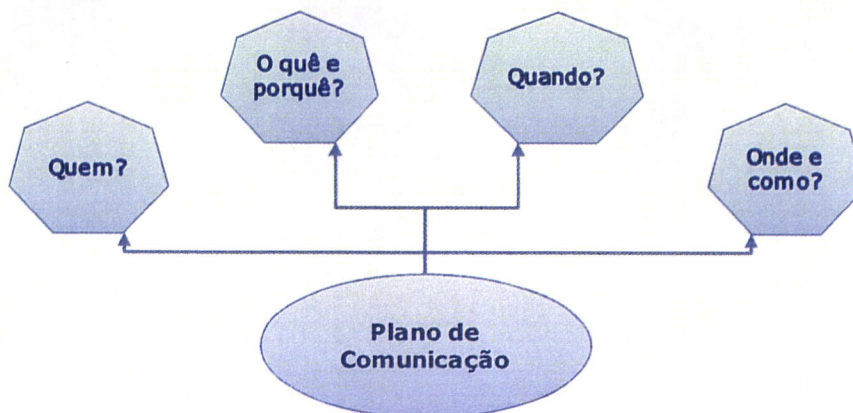


Fig. 20 – Questões a que o Plano de Comunicação deve responder

Fonte: Elaboração Própria

O plano de comunicação a aplicar nas unidades piloto do Município de Coruche resume-se da seguinte forma:

Audiência	Propósito	Frequência	Meio	Comunicador
Eleitos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o compromisso; • Remover barreiras; • Reportar progresso; • Antecipar elementos surpresa. 	Bissemanal	Contacto Directo	Executivo Promotor
Técnicos Superiores e Chefias	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar conceitos; • Transmitir os objectivos; • Reportar progressos; • Incrementar compromisso 	Bissemanal	e-mail Reuniões Comunicados	Líderes da Equipa
Restantes Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Transmitir os objectivos; • Introduzir conceitos; • Prestar esclarecimentos eliminando noções erradas; • Reportar progressos. 	Mensal	e-mail Reuniões Informais	Membros da Equipa
Membros da Equipa BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar progressos; • Atribuir tarefas; • Rever expectativas. 	Semanal	Reunião da equipa	Mestrando

Tabela 10 – Plano de Comunicação a aplicar nas Unidades Piloto do Município de Coruche

Fonte: Elaboração Própria

4.2. As Orientações Estratégicas do Município de Coruche

4.2.1. Diagnóstico dos Ambientes Externo e Interno

Este diagnóstico será bastante útil como suporte dos workshops com os executivos. O esquema que se segue resume os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças identificados para a Autarquia.

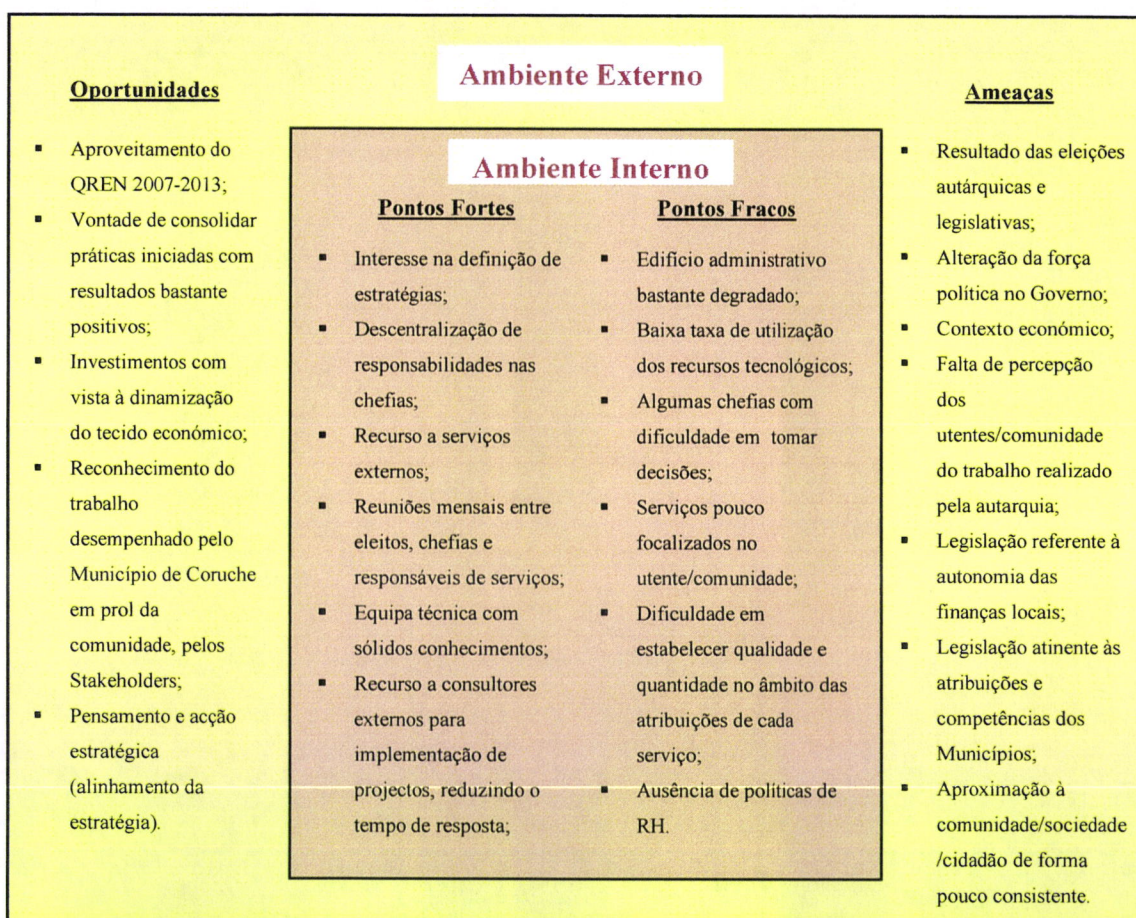


Fig. 21 – Diagnóstico dos Ambientes Interno e Externo.

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2. A Missão, os Valores e a Visão

Para além das competências que estão definidas na Lei, na terceira reunião realizada com o Presidente do executivo municipal ficaram definidos a missão, os valores e a visão da Autarquia. A figura seguinte explicita esses elementos.

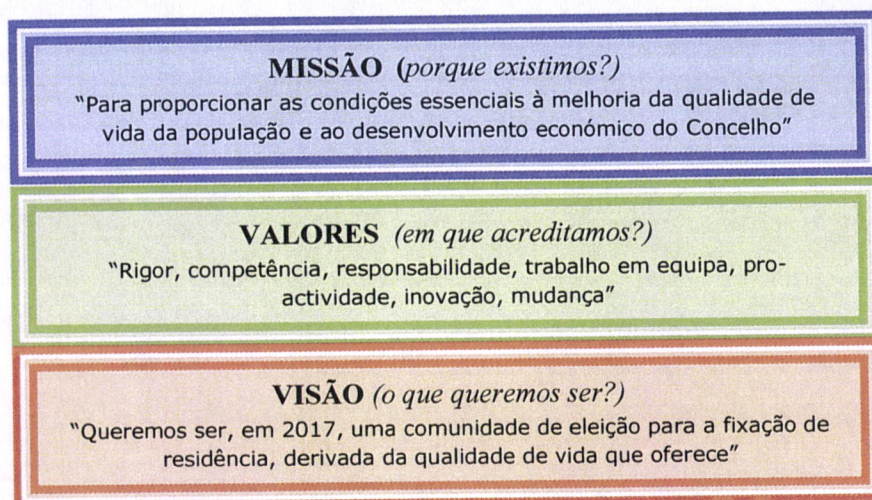


Fig. 22 – Missão, Valores e Visão do Município de Coruche

Fonte: Elaboração própria

Em linha com a Missão, Valores e Visão, foram identificados alguns aspectos importantes a melhorar (entrevistas aos Chefes de Divisão de cada uma das unidades-piloto do projecto), nomeadamente:

❖ **Divisão de Administração Urbanística;**

- A definição e implementação de planos de ordenamento do território (questões consideradas fundamentais para o desenvolvimento sustentável do Município de Coruche);
- A melhoria da qualidade, nomeadamente, através da continuação da implementação do Sistema de Qualidade ISO 9000:2001, no Serviço de Licenciamento de Obras Particulares, e seu alargamento aos restantes serviços;
- A recuperação e revitalização dos espaços urbanos degradados;
- O melhoramento do parque tecnológico (para incrementar a eficiência dos serviços);
- Maior afectação de recursos humanos e financeiros ao Sistema de Informação Geográfica (de forma a aumentar a capacidade de gestão e o suporte à decisão);
- Aumento do volume de formação em áreas realmente essenciais que contribuam para elevar o nível de competências dos funcionários, assim como, a definição de planos de comunicação e motivação laboral.

❖ **Divisão Administrativa e Financeira;**

- Formação adequada aos funcionários (que acrescente competências aos mesmos);
- Agilizar procedimentos;
- Redimensionar Serviços (alguns estão sobre-dimensionados e outros sub-dimensionados para as competências que lhes estão adstritas);
- Melhorar a afectação dos recursos financeiros e humanos (criando-se dessa forma condições propícias ao desenvolvimento da organização numa óptica de maior afectação de valor à comunidade que serve).

4.2.3. Os Eixos de Desenvolvimento Estratégico do Concelho

Foram identificados três eixos de desenvolvimento estratégico para o Município de Coruche.

	Âmbito de Acção	Alvos	Identidade
EIXO I	Desenvolvimento Económico e Profissional	Sustentabilidade, Eficiência e Eficácia	Coruche, Concelho de Oportunidades
EIXO II	Requalificação Territorial, Infra-estruturas e Qualidade de Vida	Comunidade e Cidadão	Coruche, Concelho de Qualidade
EIXO III	Valorização e Promoção Territorial	Comunidade e Cidadão	Coruche, Concelho com Tradição

Tabela 11 – Eixos de Desenvolvimento Estratégico do Município de Coruche

Fonte: Elaboração Própria

Os eixos podem resumir-se da seguinte forma:

Eixo I – Desenvolvimento Económico e Profissional (Coruche, Concelho de Oportunidades);

Os programas, medidas e acções delineadas pretendem desenvolver actividades produtivas diversificadas, reforçando a indústria do conhecimento e a agro-indústria, potencializando oportunidades de desenvolvimento económico e profissional através da

expansão do acesso à educação, formação e requalificação profissional, empregabilidade e inserção social, não esquecendo o equilíbrio meio-ambiental e a eficiência e eficácia económica.

Com efeito, as dificuldades económicas com que os municípios portugueses se deparam para responderem com bons serviços à comunidade e aos cidadãos, exigem uma gestão rigorosa dos recursos financeiros de que dispõem. Deste modo, pretende-se otimizar a aplicação desses mesmos recursos para que, não diminuindo a qualidade dos serviços, bem pelo contrário, seja possível incrementar a capacidade de resposta à procura derivada da comunidade local.

Eixo II – Requalificação Territorial, Infra-estruturas e Qualidade de Vida (*Coruche, Concelho de Qualidade*);

Este eixo pretende desenvolver os indicadores sociais, procurando que os serviços respondam adequadamente à procura, real e potencial, tendo como objectivo a maximização da qualidade dos mesmos. Pretende ainda requalificar o espaço territorial, aumentando dessa forma a qualidade de vida dos munícipes, afirmando, assim, o Concelho como um lugar atractivo para viver.

Eixo III – Valorização e Promoção Territorial (*Coruche, Concelho com Tradição*);

Com as acções definidas para este eixo pretende-se projectar as potencialidades económico-sociais, naturais e arquitectónicas do Concelho no exterior.

4.3. Os Objectivos Estratégicos Enquadrados nas Perspectivas do BSC-MC

Os objectivos estratégicos do BSC-MC, tendo em conta a Missão e Visão do Município, são classificados de acordo com as quatro perspectivas definidas. A figura seguinte começa por lembrar as quatro perspectivas do BSC-MC, articuladas com a Missão e Visão da instituição.

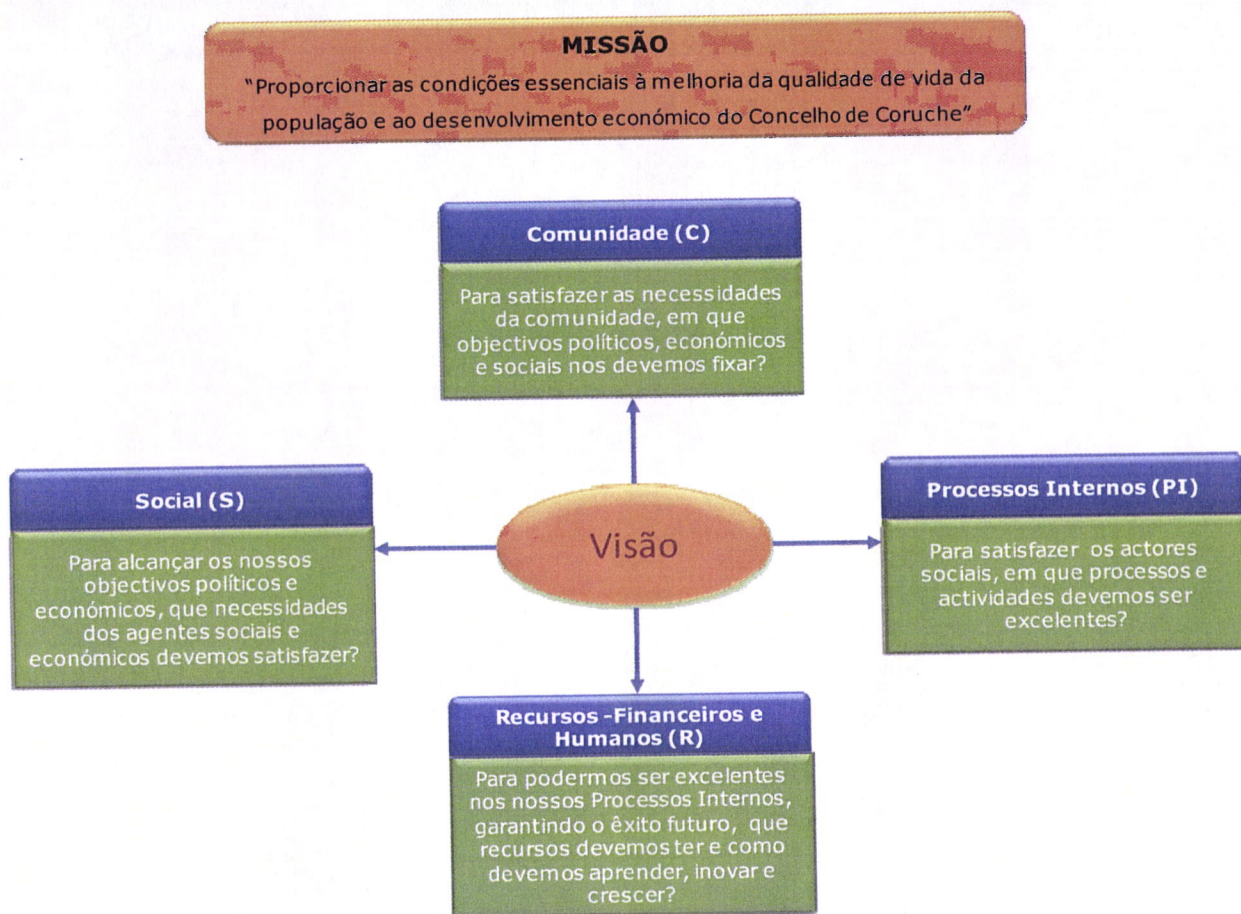


Fig. 23 – As Perspectivas do BSC do Município de Coruche

Fonte: Elaboração Própria

4.3.1. Definição dos Objectivos

Assim, a equipa BSC-MC identificou, para cada uma das quatro perspectivas delineadas, os seguintes objectivos estratégicos:

Perspectiva	Objectivos Estratégicos
<p>COMUNIDADE (C) Para satisfazer as necessidades da comunidade, em que objectivos políticos, económicos e sociais nos devemos fixar?</p>	<p>C/O1 - Manutenção do equilíbrio urbanístico e meio-ambiental; C/O2 - Desenvolvimento Económico do Município; C/O3 - Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar; C/O4 - Garantir a Sustentabilidade dos Serviços; C/O5 - Assegurar o Equilíbrio das Contas Municipais.</p>
<p>SOCIAL (S) Para alcançar os nossos objectivos políticos e económicos, que necessidades dos agentes sociais e económicos devemos satisfazer?</p>	<p>S/O1 - Melhorar a qualidade de vida dos munícipes; S/O2 - Ter Actividades Socioculturais de Excelência; S/O3 - Ser uma Vila Atractiva; S/O4 - Criação de Emprego;</p>

	S/O5 - Aumentar o Número de Empresas no Concelho.
<p>PROCESSOS INTERNOS (PI) Para satisfazer os actores sociais, em que processos e actividades devemos ser excelentes?</p>	<p>PI/O1 - Definição e Execução de Planos de Desenvolvimento Sustentável; PI/O2 - Proporcionar um Atendimento Integrado aos Municípios; PI/O3 - Melhorar a Qualidade dos Serviços; PI/O4 - Construção de Habitações a Preços Controlados; PI/O5 - Constituição de Planos de Integração Social; PI/O6 - Adotar Medidas que Favoreçam a Criação de Empresas; PI/O7 - Avaliação e Controlo da Eficiência dos Processos Internos.</p>
<p>RECURSOS (R) Para podermos ser excelentes nos nossos Processos Internos, garantindo o êxito futuro, que recursos devemos ter e como devemos aprender, inovar e crescer?</p>	<p>R/O1 - Desenvolver e Implementar Competências de Gestão; R/O2 - Desenvolver as Relações Com outros Municípios e Instituições; R/O3 - Melhorar a Coordenação e Comunicação Interna; R/O4 - Potenciar as Parcerias Público-privadas para financiamento de programas; R/O5 - Melhorar o parque tecnológico; R/O6 - Criar uma Cultura de Qualidade e Orientada para o Cidadão/Município; R/O7 - Alcançar um Ambiente de Trabalho Positivo; R/O8 - Melhorar a Afectação dos Recursos Humanos. R/O9 - Melhorar a gestão financeira. R/O10 - Maximizar as fontes de financiamento</p>

Tabela 12 – Perspectivas BSC-*MC* e Objectivos Estratégicos

Fonte: Elaboração Própria

Detalhando:

❖ **Perspectiva Comunidade (C) e Objectivos Estratégicos (O);**

Esta perspectiva considera os objectivos que o Município pretende alcançar relacionados com criação de valor económico na comunidade, tendo sempre presentes as condições fundamentais para manter o equilíbrio meio-ambiental. Esses objectivos são:

C/O1- Manutenção do equilíbrio urbanístico e meio-ambiental; O Município deve garantir que todas as intervenções no território, sejam públicas ou privadas, respeitam o equilíbrio urbanístico e meio-ambiental.

C/O2- Desenvolvimento económico do município; Devem ser desenvolvidas acções necessárias para a promoção económica do município. Este deve continuar a apostar especialmente na fileira da cortiça, onde tem vantagens comparativas e de

localização. A captação de água mineral para comercialização surge também como uma oportunidade que pode trazer associadas novas formas de turismo para além das tradicionais, nomeadamente, a de base económica.

C/O3- Ser uma vila de eleição para viver e trabalhar; Os serviços de higiene e limpeza, os de assistência social, o lazer e as actividades culturais e desportivas, são aspectos de grande valor para a comunidade e para o cidadão. O município deve também continuar a investir em infra-estruturas (zonas industriais, zonas ajardinadas, parques desportivos e de lazer, etc.) para que o concelho seja atractivo para viver e para a instalação de actividades económicas.

C/O4- Garantir a sustentabilidade dos serviços; A prestação de serviços aos cidadãos deve ter como princípio a eficiência no emprego dos recursos financeiros para o efeito. Porém, alguns dos serviços que são prestados, que não são por definição públicos, devem ser financiados de forma adequada. As tarifas devem ser calculadas para que reflectam o real custo do serviço prestado, garantindo assim a sua auto-suficiência.

C/O5- Assegurar o equilíbrio das contas municipais; Os recursos económicos do Município devem ser geridos de forma a que se obtenha o maior e melhor resultado possível na afectação de valor à comunidade.

❖ **Perspectiva Social (S) e Objectivos Estratégicos (O):**

Esta perspectiva pretende incorporar os objectivos relacionados com os cidadãos e os stakeholders do Concelho. Esses objectivos são:

S/O1- Melhorar a qualidade de vida dos munícipes; Todas as acções do Município devem ser focalizadas nas preferências e na procura de serviços dos munícipes, com vista a aumentar a sua qualidade de vida.

S/O2- Ter Actividades sócio-culturais de excelência; O Município deve dinamizar as actividades necessárias para que a comunidade possa usufruir de eventos de natureza social e cultural de excelência.

S/O3- Ser uma vila atractiva; O Município deve dotar o território com infra-estruturas que aumentem a atractividade do território, nomeadamente, zonas verdes, passeios, zonas de lazer, entre outras. Deve ainda manter em boas condições as infra-estruturas já existentes.

S/O4- Criar Emprego; Devem ser criadas condições para se conseguir o índice de emprego. Emprego este que terá um efeito directo no desenvolvimento económico do Concelho.

S/O5- Aumentar o número de empresas no concelho; O Município deve continuar com a política de incentivos à fixação de novas empresas, assegurando-se dessa forma que mais tarde irá obter o retorno desejado: mais postos de trabalho, melhor qualidade de vida para a população, que não tem que sair do concelho para ir para o emprego.

❖ **Perspectiva dos Processos Internos (PI) e Objectivos Estratégicos (O);**

Esta perspectiva procura analisar e identificar os processos de funcionamento da organização que são os grandes responsáveis pela afectação de valor à comunidade e aos munícipes. “A perspectiva dos processos internos deve reflectir as capacidades fundamentais da organização e a tecnologia crucial para adicionar valor à actividade dos cidadãos e stakeholders” (Newing, 1995). Os objectivos associados a esta perspectiva são:

PI/O1- Definição e execução de planos de desenvolvimento sustentável; O desenvolvimento sustentável deve partir de dentro da Câmara Municipal. Para o efeito é essencial que se desenvolvam e coloquem em prática planos de urbanismo que visem o desenvolvimento de forma ordenada, bem como, planos de ordenamento meio-ambiental.

PI/O2- Proporcionar um atendimento integrado aos munícipes; O Município deve disponibilizar informação completa e acessível sobre todos os serviços municipais. Para além dessa informação, deverá criar condições para que se possa, centralmente, tratar de todas as questões que envolvam munícipes e que dependam exclusivamente da gestão municipal.

PI/O3- Melhorar a qualidade dos serviços; O Município deve focalizar a atenção nos serviços que presta e que pretende vir a disponibilizar, e deve preocupar-se em controlar e melhorar a sua qualidade.

PI/O4- Construção de habitações a preços controlados; O acesso à habitação é um direito consagrado na Constituição da República Portuguesa. Embora a sua aplicação seja complexa, o Município deve ter a preocupação de fomentar a construção de habitações a preços controlados, ou habitações sociais, permitindo que jovens e pessoas com maiores carências económicas não fiquem excluídos desse direito fundamental.

PI/O5- Constituição de planos de integração social; A autarquia deve promover planos de integração social com programas diferenciados dirigidos à desconcentração de núcleos discriminantes e à plena integração social dos grupos mais desfavorecidos. Nomeadamente, através de formação laboral, actividades culturais, desportivas, etc.

PI/O6- Adotar medidas que favoreçam a criação de empresas; As empresas são um dos motores mais importantes do desenvolvimento económico. Por isso, devem ser

realizadas acções direccionadas para a captação do maior número possível de empresas através de medidas como: ter uma política fiscal mais competitiva, nomeadamente, a derrama e o IMT; procurar viabilizar uma incubadora de empresas; a expansão do polígono industrial existente e a criação de um novo; através das escolas com cursos profissionais, adequar a formação às necessidades das empresas existentes no concelho, etc.

PI/O7- Avaliação e controlo da eficiência dos processos internos; O Município para além de dever garantir serviços com padrões de elevada qualidade, deve optimizar os processos desenvolvidos para tornar possíveis essas prestações de serviços.

❖ **Perspectiva dos Recursos (R) e Objectivos Estratégicos (O);**

Esta perspectiva agrupa os objectivos relacionados com os recursos básicos (financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros) que vão garantir o êxito presente e futuro da organização, permitindo alcançar os objectivos das perspectivas superiores. “Os objectivos desta perspectiva são os indutores para alcançar excelentes resultados nas restantes perspectivas do Scorecard” (Kaplan e Norton, 1996). Os objectivos estratégicos a ela associados são:

R/O1- Desenvolver e implementar competências de gestão; O Município de Coruche deve fomentar o desenvolvimento e aplicação de competências de gestão na organização. O desenvolvimento e aplicação destas competências devem fazer parte do processo formativo contínuo dos funcionários, com vista à melhoria dos serviços municipais.

R/O2- Desenvolver as relações com outros municípios e instituições; Desta forma a autarquia pode partilhar experiências e gerar ganhos de eficiência, derivados dos bons resultados alcançados entre os cooperantes. Com o estabelecimento destas relações a autarquia pode efectuar *Benchmarking* de algumas acções e daí retirar maior valor com menores custos.

R/O3- Melhorar a coordenação e comunicação interna; Os sistemas de comunicação e coordenação do Município devem ser fluentes. Para se ser eficaz na gestão é essencial que haja coordenação entre as Divisões e as respectivas Secções e Serviços e que todos possuam conhecimento sobre os projectos que se estão a implementar, assim como, assumam as suas responsabilidades nesses projectos.

R/O4- Potenciar parcerias público-privadas para financiamento de programas; A autarquia deve promover a participação de capital privado nos investimentos cujas características assim o permitam e aconselhem.

R/O5- Melhorar o parque tecnológico; O Município deve modernizar as suas infra-estruturas tecnológicas para aproveitar adequadamente as oportunidades que estas oferecem.

R/O6- Criar uma cultura de qualidade e orientada para o cidadão/município; Os funcionários municipais e restantes colaboradores devem estar conscientes que os serviços que prestam são dirigidos à satisfação do cidadão/município e que são a imagem da autarquia perante estes.

R/O7- Alcançar um ambiente de trabalho positivo; A autarquia deve fomentar um clima laboral que favoreça o trabalho em equipa, a participação activa na apresentação de ideias inovadoras, o compromisso nos desafios comuns, etc. Estas posturas são indispensáveis para a implementação efectiva da estratégia.

R/O8- Melhorar a afectação dos recursos humanos; Os recursos humanos da autarquia devem ser afectos a cada Serviço, Secção ou Divisão tendo por base um critério de máxima eficiência, evitando-se desta forma situações de serviços sobre/subdimensionados.

R/O9- Melhorar a gestão financeira; A gestão da tesouraria deve ser eficiente. A estrutura das operações financeiras deve atender a uma gestão dinâmica, aproveitando as oportunidades oferecidas pelo mercado em cada momento. Por outro lado, deve focalizar-se no equilíbrio das operações de tesouraria, recorrendo a uma eficiente gestão das cobranças e dos pagamentos.

R/O10- Maximizar as fontes de financiamento; Os recursos financeiros e económicos dos municípios são limitados. Neste sentido, para que se possa transferir para a comunidade valor, na forma de projectos de investimento, o Município de Coruche deve aproveitar ao máximo o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) no seu período de vigência, 2007-2013.

4.3.2. Articulação Entre os Objectivos; O Mapa Estratégico

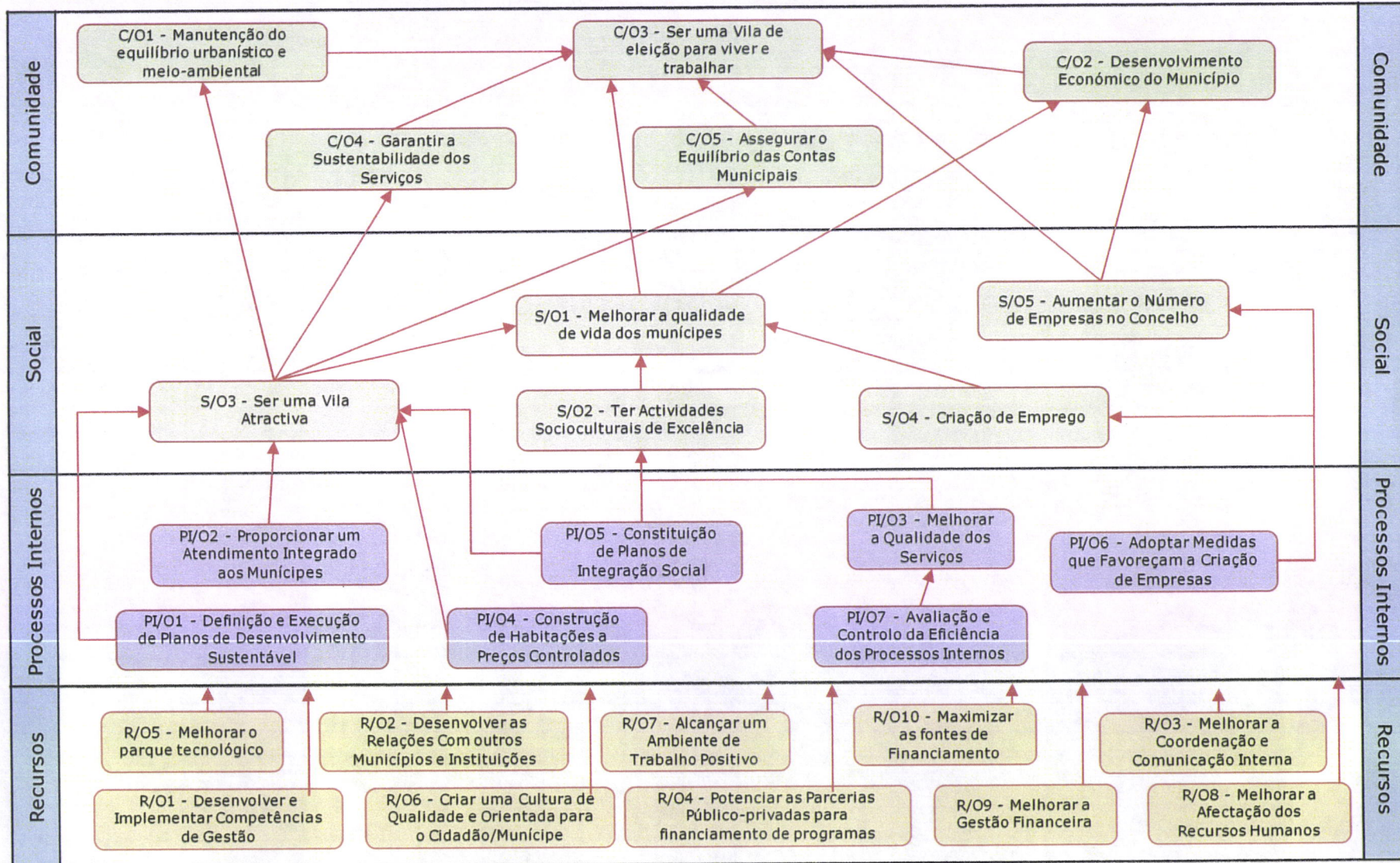
Para Norreklit (2000), a validade do BSC reside nas relações de causa e efeito entre os objectivos estratégicos. Herrero Filho (2005) considera, também, que essas relações de causa e efeito funcionam como um filtro para avaliar se o BSC está realmente a reflectir a estratégia da organização. As relações de causa e efeito significam o uso de determinados objectivos para se alcançarem objectivos de ordem superior, que por sua vez, permitirão alcançar os objectivos da organização.

No caso do BSC do Município de Coruche no mapa estratégico observam-se as relações que se estabelecem entre os diferentes objectivos. Os objectivos da perspectiva Recursos têm um impacto directo sobre os objectivos estabelecidos na perspectiva dos Processos Internos. Os resultados relacionados com os objectivos dos Processos Internos têm uma relação directa tanto com os objectivos estabelecidos na perspectiva Social como na perspectiva Comunidade. Assim, por exemplo (ver Fig.24):

- “PI1 - Definição e Execução de Planos de Desenvolvimento Sustentável” tem impacto em “S3- Ser uma Vila Atractiva” e em “C1 - Manutenção do equilíbrio urbanístico e meio-ambiental”.
- “PI6 - Adotar Medidas que Favoreçam a Criação de Empresas” tem consequências no “S4 - Criação de Emprego” e no “S5 - Aumentar o Número de Empresas no Concelho”.
- Os objectivos relacionados com a gestão interna, afectam o “C4 - Garantir a Sustentabilidade dos Serviços” e o “C5 - Assegurar o Equilíbrio das Contas Municipais”.
- O núcleo dos objectivos da perspectiva Social é formado por “S2 - Ter Actividades Socioculturais de Excelência”, “S3- Ser uma Vila Atractiva” e “S4 - Criação de Emprego”. As acções direccionadas para a sua concretização vão ter um impacto directo sobre “S1 - Melhorar a qualidade de vida dos munícipes”, ainda na perspectiva social, e também sobre “C2 - Desenvolvimento Económico do Município” e “C3 - Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar”, ambos na perspectiva Comunidade.
- O objectivo “S5 - Aumentar o Número de Empresas no Concelho” terá repercussões nos objectivos “C2 - Desenvolvimento Económico do Município” e “C3 - Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar”, ambos da perspectiva Comunidade.
- O objecto da perspectiva Social “S1 - Melhorar a qualidade de vida dos munícipes” tem efeito directo sobre “C3 - Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar” da perspectiva Comunidade.

Fig. 24 - O Mapa Estratégico do Município de Coruche

Fonte: Elaboração própria.



4.4. Identificação dos Indicadores de Ocorrência e dos Indicadores de Tendência

Os indicadores de ocorrência (*lag Indicators*) são medidas de desempenho passado da organização. Assumem-se como medidas importantes para o diagnóstico da situação da Autarquia antes do projecto BSC-MC.

Os indicadores de tendência (*lead indicators*) vão permitir avaliar actividades que vão conduzir a resultados futuros.

Kaplan e Norton (1996) defendem que o nome Balanced Scorecard reflecte o balanço estabelecido entre objectivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores *lagging e leading* e perspectivas de desempenho interno e externo.

Nas tabelas seguintes (Tabelas 13 a 16) podemos observar os indicadores escolhidos para cada um dos objectivos em cada perspectiva do BSC do Município de Coruche, bem como, o tipo de indicador (Ocorrência ou Tendência) e a frequência com que é efectuada a sua medição.

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Tipo	Freq.
C/O1. Manutenção do equilíbrio urbanístico e meio-ambiental;	C/O1/I1 - N.º de acções meio-ambientais fiscalizadas;	O	Semestral
	C/O1/I2 - Qualidade da água;	O	Trimestral
	C/O1/I3 - Mapa de ruído e fiscalização;	T	Semestral
	C/O1/I4 - % do orçamento direccionado à manutenção e protecção do meio-ambiente;	O	Anual
	C/O1/I5 - Desenvolvimento urbanístico;	T	Semestral
C/O2. Desenvolvimento Económico do Município;	C/O2/I1 - % do orçamento direccionado à promoção económica do Concelho;	O	Anual
	C/O2/I2 - Rendimento <i>per capita</i> ;	O	Anual
C/O3. Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar;	C/O3/I1 - Satisfação percebida pela Comunidade;	T	Semestral
	C/O3/I2 - N.º de participações na GNR.	T	Semestral
C/O4. Garantir a Sustentabilidade dos Serviços;	C/O4/I1 - % de auto-financiamento dos serviços;	O	Anual
	C/O4/I2 - Utilização do Serviço de Reprografia;	O	Trimestral
	C/O4/I3 - Utilização do arquivo geral administrativo;	O	Trimestral
	C/O4/I4 - Utilização do serviço de informática;	O	Trimestral
	C/O4/I5 - Utilização do serviço planeamento urbanístico, Arquitectura e habitação	O	Trimestral
C/O5. Assegurar o Equilíbrio das Contas Municipais.	C/O5/I1 - Saldo de Gerência/poupança líquida;	O	Anual
	C/O5/I2 - Capacidade/Necessidade de financiamento;	T	Anual
	C/O5/I3 - Montante da dívida financeira;	O	Anual

Nota: Tipo: O – Ocorrência; T - Tendência

Tabela 13 - Indicadores da Perspectiva Comunidade e Frequência de Medição

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Tipo	Freq.
S/O1. Melhorar a qualidade de vida dos munícipes;	S/O1/I1 - Gastos com actividades culturais, de lazer, desportivas, etc.	O	Semestral
	S/O1/I2 - Duração média das Empreitadas de Obras Públicas;	T	Semestral
	S/O1/I3 - Gastos em acções dirigidas a jovens, mulheres e idosos;	O	Semestral
	S/O1/I4 - Superfície utilizada para lazer, desporto.	T	Anual
	S/O1/I5 - Superfície utilizada a peões.	T	Anual
S/O2. Ter Actividades Socioculturais de Excelência;	S/O2/I1 - N° de utilizadores dos serviços de desporto;	O	Trimestral
	S/O2/I2 - N° de utilizadores dos serviços de cultura;	O	Trimestral
	S/O2/I3 - N° de utilizadores das potencialidades do Rio Sorraia	T	Semestral
	S/O2/I4 - Satisfação da Comunidade em relação aos serviços.	T	Semestral
S/O3. Ser uma Vila Atractiva;	S/O3/I1 - % Dos custos relacionados com a limpeza das ruas, manutenção de zonas verdes;	O	Anual
	S/O3/I2 - Superfície de zonas verdes;	T	Semestral
	S/O3/I3 - % Dos custos com a requalificação de espaços públicos.	O	Anual
S/O4. Criação de Emprego;	S/O4/I1 - % de Desempregados;	O	Trimestral
	S/O4/I2 - N° de acções de formação promovidas;	T	Trimestral
	S/O4/I3 - Registos na bolsa de emprego do município.	T	Trimestral
S/O5. Aumentar o Número de Empresas no Concelho.	S/O5/I1 - N° de PME's instaladas;	O	Semestral
	S/O5/I2 - N° de médias e grandes empresas no município;	O	Semestral
	S/O5/I3 - % de crescimento de PME's no Concelho e Receitas fiscais.	T	Anual

Nota: Tipo: O – Ocorrência; T - Tendência

Tabela 14 - Indicadores da Perspectiva Social e Frequência de Medição

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Tipo	Freq.
PI/O1. Definição e Execução de Planos de Desenvolvimento Sustentável;	PI/O1/I1 - N.º de projectos desenvolvidos.	O	Semestral
PI/O2. Proporcionar um Atendimento Integrado aos Municípes;	PI/O2/I1 - Percepção do valor do serviço de atendimento aos Municípes.	T	Semestral
	PI/O2/I2 - N.º de atendimentos;	O	Mensal
	PI/O2/I3 - N.º de reclamações respondidas;	O	Trimestral
	PI/O2/I4 - N.º de sugestões;	T	Trimestral
	PI/O2/I5 - N.º procedimentos realizados pela Internet;	T	Trimestral
PI/O3. Melhorar a Qualidade dos Serviços;	PI/O3/I1 - N.º de queixas por tipo de serviço;	O	Semestral
	PI/O3/I2 - Satisfação dos utentes de cada serviço.	T	Semestral
PI/O4. Construção de Habitações a Preços Controlados;	PI/O4/I1 - % de habitações a preços controlados;	O	Anual
	PI/O4/I2 - Superfície de habitações sociais.	T	Anual
PI/O5. Constituição de Planos de Integração Social;	PI/O5/I1 - N.º de programas de integração social;	O	Anual
	PI/O5/I2 - N.º de pessoas que recorrem aos programas;	O	Anual
	PI/O5/I3 - Gastos em projectos de integração social;	O	Anual
	PI/O5/I4 - Satisfação dos Municípes.	T	Anual
PI/O6. Adoptar Medidas que Favoreçam a Criação de Empresas;	PI/O6/I1 - Solo disponível para a fixação de actividades empresariais e industriais;	T	Anual
	PI/O6/I2 - N.º de acções de promoção económica junto de empresas;	O	Anual
	PI/O6/I3 - Preço do terreno em loteamentos industriais;	O	Anual
	PI/O6/I4 - N.º de novas empresas;	T	Anual
PI/O7. Avaliação e Controlo da Eficiência dos Processos Internos.	PI/O7/I1 - Tempo de elaboração de contratos;	T	Semestral
	PI/O7/I2 - Tempo até à apreciação dos processos de licenciamento.	T	Semestral

Nota: Tipo: O – Ocorrência; T - Tendência

Tabela 15 - Indicadores dos Processos Internos e Frequência de Medição

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Tipo	Freq.
R/O1. Desenvolver e Implementar Competências de Gestão;	R/O1/I1 - Horas de formação;	O	Anual
	R/O1/I2 - % de funcionários que recebem formação;	T	Semestral
	R/O1/I3 - Cobertura dos Cursos de formação;	T	Anual
	R/O1/I4 - Nível de satisfação do funcionários que frequentam formação;	O	Semestral
	R/O1/I5 - Grau de cumprimento do plano de formação.	T	Semestral
R/O2. Desenvolver as Relações Com outros Municípios e Instituições;	R/O2/I1 - N° de adesões a Redes de temáticas;	O	Anual
	R/O2/I2 - Acordos de colaboração com outras instituições.	O	Anual
R/O3. Melhorar a Coordenação e Comunicação Interna;	R/O3/I1 - N° de equipas de comunicação interna;	O	Semestral
	R/O3/I2 - Índice de participação nas equipas;	T	Semestral
	R/O3/I3 - N° de equipas de projectos;	O	Semestral
	R/O3/I4 - Índice de participação nas equipas de projectos	T	Semestral
	R/O3/I4 - Conhecimento da Autarquia e da sua actividade;	T	Semestral
	R/O3/I5 - N° de sessões informativas e participação dos funcionários;	O	Anual
R/O4. Potenciar as Parcerias Público-privadas para financiamento de programas;	R/O4/I1 - N° de projectos com financiamento privado;	O	Anual
	R/O4/I2 - Recursos financeiros recebidos do sector privado;	T	Semestral
R/O5. Melhorar o parque tecnológico;	R/O5/I1 - N° de procedimentos informatizados;	T	Semestral
	R/O5/I2 - Eficiência das aplicações informáticas;	T	Semestral
	R/O5/I3 - Informatização dos Postos de Trabalho;	O	Anual
	R/O5/I4 - Índice de informatização.	T	Anual
R/O6. Criar uma Cultura de Qualidade e Orientada para o Cidadão/Município;	R/O6/I1 - Formação de Funcionários;	T	Semestral
	R/O6/I2 - Acções focalizadas na qualidade e melhoria dos serviços;	T	Anual
	R/O6/I3 - Técnicos dedicados à organização e melhoria da qualidade.	O	Anual
R/O7. Alcançar um Ambiente de Trabalho Positivo;	R/O7/I1 - Índice de absentismo;	T	Trimestral
	R/O7/I2 - Satisfação dos funcionários.	T	Anual
R/O8. Melhorar a Afectação dos Recursos Humanos.	R/O8/I1 - Avaliação do dimensionamento dos serviços, secções, divisões.	T	Trimestral
R/O9. Melhorar a Gestão Financeira;	R/O9/I1 - Eficiência nas cobranças;	T	Trimestral
	R/O9/I2 - Período médio de pagamentos;	T	Semestral
	R/O9/I3 - Controlo dos Gastos.	T	Semestral
R/O10. Maximizar as fontes de financiamento	R/O10/I1 - Controlo dos avisos de abertura de concursos para candidatura de projectos.	O	Trimestral

Nota: Tipo: O – Ocorrência; T - Tendência

Tabela 16 - Indicadores da Perspectiva dos Recursos e Frequência de Medição

Fonte: Elaboração Própria

4.5. Definição de Unidades de Medida, Metas e Acções Estratégicas a Empreender

Para além da identificação de Indicadores por Objectivo, será fundamental definir Unidades de Medida para cada um dos Indicadores, assim como as respectivas Metas a atingir. Só assim se conseguirá exercer uma verdadeira monitorização da trajectória das acções quotidianas em relação aos objectivos estratégicos fixados.

4.5.1. Unidades de Medida e Metas

As tabelas seguintes (Tabelas 17 a 20) ilustram as Unidades de Medida definidas para cada um dos Indicadores. Importa referir que cada Indicador terá ainda subjacente uma Meta específica a atingir (a ser fixada posteriormente, no terreno, pela equipa responsável pelo desenho do BSC-MC, com a participação ainda de outros técnicos com responsabilidade directa sobre cada objectivo).

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Unidade	Meta
C/O1. Manutenção do equilíbrio urbanístico e meio-ambiental.	C/O1/I1 - N.º de acções meio-ambientais fiscalizadas;	Unidades	
	C/O1/I2 - Qualidade da água;	Ppm	
	C/O1/I3 - Mapa de ruído e fiscalização;	Unidades	
	C/O1/I4 - % do orçamento direccionado à manutenção e protecção do meio-ambiente;	%	
	C/O1/I5 - Desenvolvimento urbanístico;	%	
C/O2. Desenvolvimento Económico do Município.	C/O2/I1 - % do orçamento direccionado à promoção económica do Concelho;	%	
	C/O2/I2 - Rendimento <i>per capita</i> ;	€	
C/O3. Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar.	C/O3/I1 - Satisfação percebida pela Comunidade;	%	
	C/O3/I2 - N.º de participações na GNR.	Unidades	
C/O4. Garantir a Sustentabilidade dos Serviços.	C/O4/I1 - % de auto-financiamento dos serviços;	%	
	C/O4/I2 - Utilização do Serviço de Reprografia;	Unidades/a no	
	C/O4/I3 - Utilização do arquivo geral administrativo;	Unidades/a no	
	C/O4/I4 - Utilização do serviço de informática;	Unidades/a no	
	C/O4/I5 - Utilização do serviço planeamento urbanístico, Arquitectura e habitação	Unidades/a no	
C/O5. Assegurar o Equilíbrio das Contas Municipais.	C/O5/I1 - Saldo de Gerência/poupança líquida;	%	
	C/O5/I2 - Capacidade/Necessidade de financiamento;	%	
	C/O5/I3 - Montante da dívida financeira;	%	

Tabela 17 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva da Comunidade - Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Unidade	Meta
S/O1. Melhorar a qualidade de vida dos municípios.	S/O1/I1 - Gastos com actividades culturais, de lazer, desportivas, etc.	€/ano	
	S/O1/I2 - Duração média das Empreitadas de Obras Públicas;	Tempo/semanas	
	S/O1/I3 - Gastos em acções dirigidas a jovens, mulheres e idosos;	€/ano	
	S/O1/I4 - Superfície utilizada para lazer, desporto.	M ²	
	S/O1/I5 - Superfície utilizada a peões.	M ²	
S/O2. Ter Actividades Socioculturais de Excelência.	S/O2/I1 - Nº de utilizadores dos serviços de desporto;	Unidades/ano	
	S/O2/I2 - Nº de utilizadores dos serviços de cultura;	Unidades/ano	
	S/O2/I3 - Nº de utilizadores das potencialidades do Rio Sorraia	Unidades/ano	
	S/O2/I4 - Satisfação da Comunidade em relação aos serviços.	%	
S/O3. Ser uma Vila Atractiva.	S/O3/I1 - % Dos custos relacionados com a limpeza das ruas, manutenção de zonas verdes;	%	
	S/O3/I2 - Superfície de zonas verdes;	M ²	
	S/O3/I3 - % Dos custos com a requalificação de espaços públicos.	%	
S/O4. Criação de Emprego.	S/O4/I1 - % de Desempregados;	%	
	S/O4/I2 - Nº de acções de formação promovidas;	Unidade/ano	
	S/O4/I3 - Registos na bolsa de emprego do município.	Unidades/ano	
S/O5. Aumentar o Número de Empresas no Concelho.	S/O5/I1 - Nº de PME's instaladas;	Unidades/ano	
	S/O5/I2 - Nº de médias e grandes empresas no município;	Unidades/ano	
	S/O5/I3 - % de crescimento de PME's no Concelho e Receitas fiscais.	%	

Tabela 18 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva Social

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Unidade	Meta
PI/O1. Definição e Execução de Planos de Desenvolvimento Sustentável.	PI/O1/I1 - N.º de projectos desenvolvidos.	Unidades/ano	
PI/O2. Proporcionar um Atendimento Integrado aos Municípes.	PI/O2/I1 - Percepção do valor do serviço de atendimento aos Municípes.	%	
	PI/O2/I2 - N.º de atendimentos;	Unidades/ano	
	PI/O2/I3 - N.º de reclamações respondidas;	Unidades/ano	
	PI/O2/I4 - N.º de sugestões;	Unidades/ano	
PI/O3. Melhorar a Qualidade dos Serviços.	PI/O2/I5 - N.º procedimentos realizados pela Internet;	Unidades/ano	
	PI/O3/I1 - N.º de queixas por tipo de serviço;	Unidades/ano	
PI/O4. Construção de Habitações a Preços Controlados.	PI/O3/I2 - Satisfação dos utentes de cada serviço.	%	
	PI/O4/I1 - % de habitações a preços controlados;	%	
PI/O5. Constituição de Planos de Integração Social.	PI/O4/I2 - Superfície de habitações sociais.	M2/total	
	PI/O5/I1 - N.º de programas de integração social;	Unidades / ano	
	PI/O5/I2 - N.º de pessoas que recorrem aos programas;	Unidades / ano	
	PI/O5/I3 - Gastos em projectos de integração social;	€	
PI/O6. Adoptar Medidas que Favoreçam a Criação de Empresas.	PI/O5/I4 - Satisfação dos Municípes.	%	
	PI/O6/I1 - Solo disponível para a fixação de actividades empresariais e industriais;	Há	
	PI/O6/I2 - N.º de acções de promoção económica junto de empresas;	Unidades / ano	
	PI/O6/I3 - Preço do terreno em loteamentos industriais;	€	
PI/O7. Avaliação e Controlo da Eficiência dos Processos Internos.	PI/O6/I4 - N.º de novas empresas;	Unidades / ano	
	PI/O7/I1 - Tempo de elaboração de contratos;	Tempo /dias	
	PI/O7/I2 - Tempo até à apreciação dos processos de licenciamento.	Tempo /dias	

Tabela 19 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva de Processos Internos

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Unidade	Meta
R/O1. Desenvolver e Implementar Competências de Gestão;	R/O1/I1 - Horas de formação;	Tempo / horas / ano	
	R/O1/I2 - % de funcionários que recebem formação;	%	
	R/O1/I3 - Cobertura dos Cursos de formação;	%	
	R/O1/I4 - Nível de satisfação do funcionários que frequentam formação;	%	
	R/O1/I5 - Grau de cumprimento do plano de formação.	%	
R/O2. Desenvolver as Relações Com outros Municípios e Instituições;	R/O2/I1 - N° de adesões a Redes de temáticas;	Unidades /ano	
	R/O2/I2 - Acordos de colaboração com outras instituições.	Unidades /ano	
R/O3. Melhorar a Coordenação e Comunicação Interna;	R/O3/I1 - N° de equipas de comunicação interna;	Unidades	
	R/O3/I2 - Índice de participação nas equipas;	%	
	R/O3/I3 - N° de equipas de projectos;	Unidades	
	R/O3/I4 - Índice de participação nas equipas de projectos	%	
	R/O3/I5 - Conhecimento da Autarquia e da sua actividade;	%	
R/O4. Potenciar as Parcerias Público-privadas para financiamento de programas;	R/O4/I1 - N° de projectos com financiamento privado;	Unidades /ano	
	R/O4/I2 - Recursos financeiros recebidos do sector privado;	€/ano	
R/O5. Melhorar o parque tecnológico;	R/O5/I1 - N° de procedimentos informatizados;	Unidades /ano	
	R/O5/I2 - Eficiência das aplicações informáticas;	n.º de assistências / ano	
	R/O5/I3 - Informatização dos Postos de Trabalho;	Unidades / ano	
	R/O5/I4 - Índice de informatização.	%	
R/O6. Criar uma Cultura de Qualidade e Orientada para o Cidadão/Município;	R/O6/I1 - Formação de Funcionários;	%	
	R/O6/I2 - Acções focalizadas na qualidade e melhoria dos serviços;	Unidades / ano	
	R/O6/I3 - Técnicos dedicados à organização e melhoria da qualidade.	Unidades	
R/O7. Alcançar um Ambiente de Trabalho Positivo;	R/O7/I1 - Índice de absentismo;	%	
	R/O7/I2 - Satisfação dos funcionários.	%	
R/O8. Melhorar a Afectação dos Recursos Humanos.	R/O8/I1 - Avaliação do dimensionamento dos serviços, secções, divisões.	Unidades /ano	

R/O9. Melhorar a Gestão Financeira;	R/O9/I1 - Eficiência nas cobranças;	%	
	R/O9/I2 - Período médio de pagamentos;	Tempo / dias	
	R/O9/I3 - Controlo dos Gastos.	%	
R/O10. Maximizar as fontes de financiamento	R/O10/I1 - Controlo dos avisos de abertura de concursos para candidatura de projectos.	Unidades/a no	

Tabela 20 – Unidades de Medida (e metas a fixar) para os Indicadores dos Objectivos da Perspectiva dos Recursos

Fonte: Elaboração Própria

4.5.2. Acções Estratégicas a Empreender

Para que o *Balanced Scorecard* produza os efeitos pretendidos, será fundamental que se estabeleçam acções estratégicas específicas para cada objectivo definido. Nesse sentido, em função dos *objectivos estratégicos* e respectivos *indicadores*, as *acções estratégicas* a empreender são apresentadas nos quadros seguintes (Tabelas 21 a 24).

Objectivos	Acções Estratégicas
C/O1. Manutenção do equilíbrio urbanístico e meio-ambiental;	<ul style="list-style-type: none"> Fiscalização permanente dos processos de desenvolvimento urbanístico.
C/O2. Desenvolvimento Económico do Município;	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar o empreendedorismo; Criação de um centro de informação a que os agentes económicos poderão aceder e onde encontrarão a ajuda necessária à implementação das suas ideias, visando o desenvolvimento integrado do Município de Coruche.
C/O3. Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar;	<ul style="list-style-type: none"> Criar zonas urbanas de qualidade; Potenciar locais atractivos para investimento industrial, nomeadamente, a expansão da Zona Industrial do Monte da Barca.
C/O4. Garantir a Sustentabilidade dos Serviços;	<ul style="list-style-type: none"> Criar tarifas de acordo com o valor real do serviço prestado
C/O5. Assegurar o Equilíbrio das Contas Municipais.	<ul style="list-style-type: none"> Concretizar um plano de cobrança das recitas municipais; Manter um controlo de gestão e planeamento financeiro permanente de forma a evitar o desequilíbrio das contas municipais.

Tabela 21 - Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: **Perspectiva Comunidade**

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Acções Estratégicas
S/O1. Melhorar a qualidade de vida dos munícipes;	<ul style="list-style-type: none"> • Reafecção do Centro de Saúde de Coruche; • Gestão integrada de resíduos domésticos e urbanos • Monitorização dos índices de qualidade de vida;
S/O2. Ter Actividades Socioculturais de Excelência;	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de eventos de cultura popular; • Incentivo ao desenvolvimento e à participação em actividades culturais, lúdicas e desportivas de grupos específicos: idosos, população escolar, mulheres; • Requalificação dos espaços públicos e das infra-estruturas de lazer e desportivas existentes; • Dinamização proactiva do Museu Municipal de Coruche; • Criação de Concursos Artísticos; • Recuperação exposição de artes e ofícios.
S/O3. Ser uma Vila Atractiva;	<ul style="list-style-type: none"> • Requalificar e revitalizar o centro histórico da Vila de Coruche; • Arborização de espaços públicos; • Criação de espaços de lazer.
S/O4. Criação de Emprego;	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de erradicação do analfabetismo; • Formação profissional adequada às necessidades das empresas do Concelho.
S/O5. Aumentar o Número de Empresas no Concelho.	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo a empresas de base tecnológica; • Criação de Gabinete de Apoio à Instalação de novos empreendimentos; • Criação de novas áreas industriais.

Tabela 22 – Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: **Perspectiva Social**

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos	Acções Estratégicas
PI/O1. Definição e Execução de Planos de Desenvolvimento Sustentável;	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de um sistema municipal do meio ambiente e desenvolvimento sustentável; • Criação da carta ambiental do município;
PI/O2. Proporcionar um Atendimento Integrado aos Municipes;	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um Front Office na Câmara Municipal
PI/O3. Melhorar a Qualidade dos Serviços;	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação da administração municipal; • Implementação de Sistemas de Certificação de Qualidade (ISO9000:2000).
PI/O4. Construção de Habitações a Preços Controlados;	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos-programa com entidades privadas com vista à construção de habitação a preços controlados.
PI/O5. Constituição de Planos de Integração Social;	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação profissional da população com maiores dificuldades económicas; • Articulação das acções de assistência social em rede única.

PI/O6. Adoptar Medidas que Favoreçam a Criação de Empresas;	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar com a política de incentivos à criação de novas empresas, nomeadamente, atribuição de terreno a preços baixo; • Promoção do valor intrínseco do território; • Continuação dos programas de Micro-crédito e outros sistemas de incentivos vinculados através de PPP.
PI/O7. Avaliação e Controlo da Eficiência dos Processos Internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de auditorias internas regulares e auditorias externas pontualmente.

Tabela 23 - Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: **Perspectiva Processos Internos**

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos	Acções Estratégicas
R/O1. Desenvolver e Implementar Competências de Gestão;	<ul style="list-style-type: none"> • Definir operacionalmente as competências (definição, indicadores comportamentais e indicadores de medida); • Definir os Perfis Individuais de Competências; • Utilização de aplicação informática de suporte à gestão das pessoas e das competências.
R/O2. Desenvolver as Relações Com outros Municípios e Instituições;	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir o Município de Coruche em redes temáticas, visando o intercâmbio, alianças estratégicas e o desenvolvimento de projectos comuns nas áreas institucional, cultural e social.
R/O3. Melhorar a Coordenação e Comunicação Interna;	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e estabelecer Planos de Acolhimento para novos colaboradores; • Estudar e impulsionar políticas para a promoção do trabalho em equipa; • Desenhar e Implementar Plano de comunicação interna Municipal; • Desenvolver canais de distribuição informação interna (e-mails, placards, reuniões informais).
R/O4. Potenciar as Parcerias Público-privadas para financiamento de programas;	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver PPP por forma a capacitar o Município de Coruche para a realização de investimento que <i>per si</i> não seria possível de executar.
R/O5. Melhorar o parque tecnológico;	<ul style="list-style-type: none"> • Apetrechamento informático dos serviços técnicos do município para que os técnicos tenham capacidade tecnológica para criar e inovar; • Possibilitar o acesso a sistemas avançados de cartografia como o SIG.
R/O6. Criar uma Cultura de Qualidade e Orientada para o Cidadão/Município;	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o Sítio do Município visando facilitar o acesso, à informação e a comunicação com a comunidade; • Elaborar um Plano de Comunicação e renovação de imagem (Newsletters, logótipos de serviços, ...); • Criar um sistema Intranet onde é regularmente veiculada informação sobre a qualidade orientada para o Município.
R/O7. Alcançar um Ambiente de Trabalho Positivo;	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a participação do pessoal e o trabalho em equipa. Os funcionários podem ajudar a garantir a qualidade dos serviços se os dirigentes e chefes de serviços delegarem funções para que estes possam resolver pequenos problemas e ao mesmo tempo apresentarem sugestões para a melhoria de procedimentos. • Os Dirigentes e Chefes de Serviços devem ouvir e actuar por

	forma e dar um sinal à organização de que pretende alcançar um ambiente de trabalho positivo.
R/O8. Melhorar a Afectação dos Recursos Humanos.	<ul style="list-style-type: none"> Os recursos humanos são um dos factores de sucesso de qualquer organização, dessa forma, deve ser optimizada a sua afectação pelos diferentes serviços de acordo com o perfil de competências de cada funcionário.
R/O9. Melhorar a Gestão Financeira;	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões regulares de gestão e controlo do planeamento financeiro;
R/O10. Maximizar as fontes de financiamento	<ul style="list-style-type: none"> Procurar optimizar a fontes de receitas provenientes dos fundos estruturais do QREN e do Fundo de Coesão através da apresentação de candidaturas de projectos de investimento.

Tabela 24 - Acções Estratégicas, por Objectivo Estratégico: **Perspectiva dos Recursos**

Fonte: Elaboração Própria

4.6. Planos de Acção e de Acompanhamento por Perspectiva do BSC-MC

Será essencial elaborar planos de acção adequados aos recursos humanos existentes, bem assim ao custo que os mesmos vão representar para o orçamento municipal. Ou seja, a análise custo-benefício da implementação desses planos deve estar sempre presente.

O desdobramento dos indicadores estratégicos e respectivas metas deve efectuar-se, obviamente, através das pessoas ou equipas de trabalho mais indicadas para o efeito. O responsável por cada objectivo ou acção estratégica deve estar consciente do seu contributo para o desempenho global e ao mesmo tempo desdobrar a responsabilidade pelos funcionários que estão no seu serviço. Estes devem sentir-se solidários e responsáveis pelas competências que estão adstritas ao seu serviço ou divisão, uma vez que contribuem com sua quota-parte para o sucesso do processo.

Esta forma, em cascata, de desdobramento de objectivos, indicadores e metas deve completar-se com um programa de avaliação de resultados.

Os planos de acção e acompanhamento que foram desenhados para cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard do Município de Coruche contemplam as acções mais relevantes que, procurando o alinhamento com o plano de desenvolvimento estratégico do Concelho, permitam alcançar a Visão determinada pelo *Sponsor* do projecto.

Nos planos abaixo indicados não são definidos os responsáveis pelos objectivos estratégicos/indicadores e pelas acções a empreender por ser um processo que requer ainda algum tempo e atenção especial. Assim sendo, os quadros que se seguem devem ser considerados apenas como orientações referenciais que podem ser revistas quando da aplicação prática do modelo.

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Responsabilidades		Recursos Necessários	Metas	
		Responsável	Serviços Envolvidos		Actuais	2008
C/O1. Manutenção do equilíbrio urbanístico e meio-ambiental.	C/O1/I1 - N.º de acções meio-ambientais fiscalizadas;					
	C/O1/I2 - Qualidade da água;					
	C/O1/I3 - Mapa de ruído e fiscalização;					
	C/O1/I4 - % do orçamento direccionado à manutenção e protecção do meio-ambiente;					
	C/O1/I5 - Desenvolvimento urbanístico;					
C/O2. Desenvolvimento Económico do Município.	C/O2/I1 - % do orçamento direccionado à promoção económica do Concelho;					
	C/O2/I2 - Rendimento <i>per capita</i> ;					
C/O3. Ser uma Vila de eleição para viver e trabalhar.	C/O3/I1 - Satisfação percebida pela Comunidade;					
	C/O3/I2 - N.º de participações na GNR.					
C/O4. Garantir a Sustentabilidade dos Serviços;	C/O4/I1 - % de auto-financiamento dos serviços;					
	C/O4/I2 - Utilização do Serviço de Reprografia;					
	C/O4/I3 - Utilização do arquivo geral administrativo;					
	C/O4/I4 - Utilização do serviço de informática;					
	C/O4/I5 - Utilização do serviço planeamento urbanístico, Arquitectura e habitação					
C/O5. Assegurar o Equilíbrio das Contas Municipais.	C/O5/I1 - Saldo de Gerência/poupança líquida;					
	C/O5/I2 - Capacidade/Necessidade de financiamento;					
	C/O5/I3 - Montante da dívida financeira;					

Acções Estratégicas	Responsável	Em Execução	A Executar
• Fiscalização permanente dos processos de desenvolvimento urbanístico.			
• Fomentar o empreendedorismo;			
• Criação de um centro de informação a que os agentes económicos poderão aceder e onde encontrarão a ajuda necessária à implementação das suas ideias, visando o desenvolvimento integrado do Município de Coruche.			
• Criar zonas urbanas de qualidade;			
• Potenciar locais atractivos para investimento industrial, nomeadamente, a expansão da Zona Industrial do Monte da Barca.			
• Criar tarifas de acordo com o valor real do serviço prestado			
• Concretizar um plano de cobrança das receitas municipais;			
• Manter um controlo de gestão e planeamento financeiro permanente de forma a evitar o desequilíbrio das contas municipais.			

Tabela 25 - Plano de Acção e de Acompanhamento – **Perspectiva Comunidade**

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Responsabilidades		Recursos Necessários	Metas	
		Responsável	Serviços Envolvidos		Actuais	2008
S/O1. Melhorar a qualidade de vida dos munícipes.	S/O1/I1 - Gastos com actividades culturais, de lazer, desportivas, etc.					
	S/O1/I2 - Duração média das Empreitadas de Obras Públicas;					
	S/O1/I3 - Gastos em acções dirigidas a jovens, mulheres e idosos;					
	S/O1/I4 - Superfície utilizada para lazer, desporto.					
	S/O1/I5 - Superfície utilizada a peões.					
S/O2. Ter Actividades Socioculturais de Excelência.	S/O2/I1 - Nº de utilizadores dos serviços de desporto;					
	S/O2/I2 - Nº de utilizadores dos serviços de cultura;					
	S/O2/I3 - Nº de utilizadores das potencialidades do Rio Sorraia					
	S/O2/I4 - Satisfação da Comunidade em relação aos serviços.					
S/O3. Ser uma Vila Atractiva.	S/O3/I1 - % Dos custos relacionados com a limpeza das ruas, manutenção de zonas verdes;					
	S/O3/I2 - Superfície de zonas verdes;					
	S/O3/I3 - % Dos custos com a requalificação de espaços públicos.					
S/O4. Criação de Emprego.	S/O4/I1 - % de Desempregados;					
	S/O4/I2 - Nº de acções de formação promovidas;					
	S/O4/I3 - Registos na bolsa de emprego do município.					

S/O5. Aumentar o Número de Empresas no Concelho.	S/O5/I1 - N° de PME's instaladas;					
	S/O5/I2 - N° de médias e grandes empresas no município;					
	S/O5/I3 - % de crescimento de PME's no Concelho e Receitas fiscais.					
Acções Estratégicas				Responsável	Em Execução	A Executar
• Reafecção do Centro de Saúde de Coruche;						
• Gestão integrada de resíduos domésticos e urbanos						
• Monitorização dos índices de qualidade de vida;						
• Promoção de eventos de cultura popular;						
• Incentivo ao desenvolvimento e à participação em actividades culturais, lúdicas e desportivas de grupos específicos: idosos, população escolar, mulheres;						
• Requalificação dos espaços públicos e das infra-estruturas de lazer e desportivas existentes;						
• Dinamização proactiva do Museu Municipal de Coruche;						
• Criação de Concursos Artísticos;						
• Recuperação exposição de artes e ofícios.						
• Requalificar e revitalizar o centro histórico da Vila de Coruche;						
• Arborização de espaços públicos;						
• Criação de espaços de lazer.						
• Programas de erradicação do analfabetismo;						
• Formação profissional adequada às necessidades das empresas do Concelho.						
• Incentivo a empresas de base tecnológica;						
• Criação de Gabinete de Apoio à Instalação de novos empreendimentos;						
• Criação de novas áreas industriais.						

Tabela 26 - Plano de Acção e Acompanhamento – **Perspectiva Social**

Fonte: Elaboração Própria

Capítulo 4 - Aplicação do Balanced Scorecard no Município de Coruche (BSC-MC)

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Responsabilidades		Recursos Necessários	Metas	
		Responsável	Serviços Envolvidos		Actuais	2008
PI/O1. Definição e Execução de Planos de Desenvolvimento Sustentável.	PI/O1/I1 - N.º de projectos desenvolvidos.					
PI/O2. Proporcionar um Atendimento Integrado aos Municípes.	PI/O2/I1 - Percepção do valor do serviço de atendimento aos Municípes.					
	PI/O2/I2 - N.º de atendimentos;					
	PI/O2/I3 - N.º de reclamações respondidas;					
	PI/O2/I4 - N.º de sugestões;					
	PI/O2/I5 - N.º procedimentos realizados pela Internet;					
PI/O3. Melhorar a Qualidade dos Serviços.	PI/O3/I1 - N.º de queixas por tipo de serviço;					
	PI/O3/I2 - Satisfação dos utentes de cada serviço.					
PI/O4. Construção de Habitações a Preços Controlados.	PI/O4/I1 - % de habitações a preços controlados;					
	PI/O4/I2 - Superfície de habitações sociais.					
PI/O5. Constituição de Planos de Integração Social.	PI/O5/I1 - N.º de programas de integração social;					
	PI/O5/I2 - N.º de pessoas que recorrem aos programas;					
	PI/O5/I3 - Gastos em projectos de integração social;					
	PI/O5/I4 - Satisfação dos Municípes.					
PI/O6. Adoptar Medidas que Favoreçam a Criação de Empresas.	PI/O6/I1 - Solo disponível para a fixação de actividades empresariais e industriais;					
	PI/O6/I2 - N.º de acções de promoção económica junto de empresas;					
	PI/O6/I3 - Preço do terreno em loteamentos industriais;					

	PI/O6/I4 - Nº de novas empresas;					
PI/O7 . Avaliação e Controlo da Eficiência dos Processos Internos.	PI/O7/I1 - Tempo de elaboração de contratos;					
	PI/O7/I2 - Tempo até à apreciação dos processos de licenciamento.					
Acções Estratégicas				Responsável	Em Execução	A Executar
• Implantação de um sistema municipal do meio ambiente e desenvolvimento sustentável;						
• Criação da carta ambiental do município;						
• Criação de um Front Office na Câmara Municipal						
• Reestruturação da administração municipal;						
• Implementação de Sistemas de Certificação de Qualidade (ISO9000:2001).						
• Contratos-programa com entidades privadas com vista à construção de habitação a preços controlados.						
• Capacitação profissional da população com maiores dificuldades económicas;						
• Articulação das acções de assistência social em rede única.						
• Continuar com a política de incentivos à criação de novas empresas, nomeadamente, atribuição de terreno a preços baixo;						
• Promoção do valor intrínseco do território;						
• Continuação dos programas de Micro-crédito e outros sistemas de incentivos vinculados através de PPP.						
• Realizar reuniões regulares de gestão e controlo do planeamento financeiro;						
• Realização de auditorias internas regulares e auditorias externas pontualmente.						

Tabela 27 - Plano de Acção e Acompanhamento – **Perspectiva Processos Internos**

Fonte: Elaboração Própria

Objectivos Estratégicos	Indicadores	Responsabilidades		Recursos Necessários	Metas	
		Responsável	Serviços Envolvidos		Actuais	2008
R/O1. Desenvolver e Implementar Competências de Gestão.	R/O1/I1 - Horas de formação;					
	R/O1/I2 - % de funcionários que recebem formação;					
	R/O1/I3 - Cobertura dos Cursos de formação;					
	R/O1/I4 - Nível de satisfação do funcionários que					
	R/O1/I5 - Grau de cumprimento do plano de formação.					
R/O2. Desenvolver as Relações Com outros Municípios e Instituições.	R/O2/I1 - N° de adesões a Redes de temáticas;					
	R/O2/I2 - Acordos de colaboração com outras instituições.					
R/O3. Melhorar a Coordenação e Comunicação Interna.	R/O3/I1 - N° de equipas de comunicação interna;					
	R/O3/I2 - Índice de participação nas equipas;					
	R/O3/I3 - N° de equipas de projectos;					
	R/O3/I4 - Índice de participação nas equipas de					
	R/O3/I5 - Conhecimento da Autarquia e da sua					
R/O4. Potenciar as Parcerias Público-privadas para financiamento de programas.	R/O4/I1 - N° de projectos com financiamento privado;					
	R/O4/I2 - Recursos financeiros recebidos do sector privado;					
R/O5. Melhorar o parque tecnológico.	R/O5/I1 - N° de procedimentos informatizados;					
	R/O5/I2 - Eficiência das aplicações informáticas;					
	R/O5/I3 - Informatização dos Postos de Trabalho;					
	R/O5/I4 - Índice de informatização.					
R/O6. Criar uma Cultura de Qualidade e Orientada para o Cidadão/Município.	R/O6/I1 - Formação de Funcionários;					
	R/O6/I2 - Acções focalizadas na qualidade e melhoria					
	R/O6/I3 - Técnicos dedicados à organização e melhoria da qualidade					

R/O7. Alcançar um Ambiente de Trabalho Positivo.	R/O7/I1 - Índice de absentismo;					
	R/O7/I2 - Satisfação dos funcionários.					
R/O8. Melhorar a Afectação dos Recursos Humanos.	R/O8/I1 - Avaliação do dimensionamento dos serviços, secções, divisões.					
R/O9. Melhorar a Gestão Financeira.	R/O9/I1 - Eficiência nas cobranças;					
	R/O9/I2 - Período médio de pagamentos;					
	R/O9/I3 - Controlo dos Gastos.					
R/O10. Maximizar as fontes de financiamento.	R/O10/I1 - Controlo dos avisos de abertura de concursos para candidatura de projectos.					
Acções Estratégicas				Responsável	Em Execução	A Executar
• Definir operacionalmente as competências (definição, indicadores comportamentais e indicadores de medida);						
• Definir os Perfis Individuais de Competências;						
• Utilização de aplicação informática de suporte à gestão das pessoas e das competências.						
• Incluir o Município de Coruche em redes temáticas, visando o intercâmbio, alianças estratégicas e o desenvolvimento de projectos comuns nas áreas institucional, cultural e social.						
• Elaborar e estabelecer Planos de Acolhimento para novos colaboradores;						
• Estudar e impulsionar políticas para a promoção do trabalho em equipa;						
• Desenhar e Implementar Plano de comunicação interna Municipal;						
• Desenvolver canais de distribuição informação interna (e-mails, placards, reuniões informais).						
• Desenvolver PPP por forma a capacitar o Município de Coruche para a realização de investimento que per si não seria possível de executar.						
• Apetrechamento informático dos serviços técnicos do município para que os técnicos tenham capacidade tecnológica para criar e inovar;						
• Possibilitar o acesso a sistemas avançados de cartografia como o SIG.						
• Desenvolver o Sítio do Município visando facilitar o acesso, à informação e a comunicação com a comunidade;						

Tabela 28 - Plano de Acção e Acompanhamento – **Perspectiva dos Recursos**

Fonte: Elaboração Própria

4.7. Revisão do BSC-MC e Processo de Mudança

A equipa BSC será a principal responsável pela monitorização do Balanced Scorecard, verificando a implementação do mesmo e a continuidade da sua adequação à estratégia do Município.

É natural que a introdução de um instrumento desta natureza crie nos funcionários alguma resistência à mudança. Essa resistência pode ser intrínseca, mas também pode ser originada por uma comunicação pouco clara dos objectivos e dos processos que se pretendem implementar. Por isso, há que dar muita atenção ao processo de comunicação do BSC por toda a organização. Há que preparar, com cuidado, a mudança.

Convém ter em conta que, “qualquer organização da última metade do século XX, que se recuse a modificar-se com os novos tempos e se mantenha estática perante a necessidade de mudança, estará a sujeitar-se a dois tipos de revolução interna: uma revolução passiva e uma revolução activa. Por outro lado, torna-se difícil para as organizações terem de abandonar identidades e estratégias que as criaram ou que lhes deram as bases para o sucesso no passado, apesar de ser precisamente isso que a evolução e a necessidade de sobrevivência quase sempre requerem” (Morgan *apud* Santos, 2006).

É neste sentido que Kaplan e Norton (1997) afirmam que “a introdução de um novo sistema de gestão baseado no Balanced Scorecard terá de vencer a inércia organizacional que tende a envolver e a contaminar praticamente todos os programas de mudança”.

Segundo Hollenbeck *apud* Santos (2006), não existe uma maneira universal e infalível de superar os factores de resistência, no entanto apresenta seis opções que podem ajudar a atenuar a resistência à mudança, a saber:

- 1) Educação e comunicação;
- 2) Participação e envolvimento;
- 3) Facilitação e apoio;
- 4) Negociação;
- 5) Persuasão;
- 6) Coerção explícita ou implícita.

Na equipa BSC-MC não existe nenhum elemento especializado em mudança organizacional. No entanto, a função de agente da mudança será assumida pelo próprio autor deste estudo, enquanto técnico do gabinete de planeamento da Autarquia.

4.8. Benefícios e Riscos da Implementação do BSC-MC

São vários os factores de sucesso e de risco na implementação de um Balanced Scorecard. Não se pretendendo apresentar uma lista exaustiva desses factores, mas apenas listar alguns dos benefícios da aplicação do BSC-MC, sugerimos, neste caso, os seguintes:

- Disseminação da estratégia por toda a organização. Dessa forma cada funcionário sabe o papel que desempenha e a sua importância para que se consiga obter o objectivo global do Município;
- Contribui significativamente para o trabalho em equipa e fomenta a comunicação entre Serviços e Divisões;
- Permite obter uma visão integral do funcionamento da organização;
- Desenvolve o conhecimento e o capital humano;
- Torna mais eficazes e eficientes os procedimentos operacionais;
- Contribui significativamente para o apoio à tomada de decisão;
- Permite o alinhamento das acções quotidianas com a estratégia do Município;
- A gestão é focalizada na comunidade e no utente.

Por outro lado, na aplicação do BSC-MC identificam-se alguns riscos que se podem verificar:

- O órgão executivo pode efectuar avaliações de desempenho sem a participação dos funcionários;
- No desenho proposto para o Balanced Scorecard para as unidades-piloto podem não ter sido seleccionados os melhores objectivos estratégicos e respectivos indicadores;
- Os objectivos estratégicos definidos podem não ser suficientemente claros ao ponto de poderem ser, efectivamente, implementados;
- Apesar da indicação de várias aplicações informáticas que ajudarão a monitorizar a implementação do Balanced Scorecard nas unidades piloto, será um erro pensar que o software por si só resolverá todos os problemas.

4.9. Sugestões para Aplicação Informática de Suporte ao BSC-MC

As *software house* que disponibilizam aplicações para o Balanced Scorecard são cada vez em maior número. Em boa medida, a aceitação que o modelo de avaliação do desempenho organizacional tem granjeado no meio empresarial e em organizações sem fins lucrativos leva a que a oferta de software se tenha vinda a ajustar às reais necessidades dos seus utilizadores.

São inúmeras as aplicações existentes no mercado, desde as mais simples (baseadas unicamente no Excel do Microsoft Office) às mais complexas. A sua escolha deverá ter em conta dois princípios: a certificação do software pelo *Balanced Scorecard Collaborative* e, desse software, aquele que permite ser ajustado à realidade de cada organização. Ou seja, que não esteja muito limitado pela versão estandardizada.

A tabela abaixo identifica algumas empresas que produzem aplicações à medida do modelo de Balanced Scorecard, incluindo os que podem ser utilizados com um BSC Municipal.

Software House	Nome do Software e ligações de interesse
 ActiveStrategy Inc	ActiveStrategy Enterprise http://www.activestrategy.com
 Bitam	BITAM Stratego http://www.bitam.com/english/index.php?option=com_content&task=view&id=104&Itemid=214
 Cognos	Cognos Scorecarding http://www.cognos.com/products/cognos8businessintelligence/scorecarding.html
 Corporater	Corporater Balanced Scorecard Suite http://www.corporater.com/public-sector-scorecards.aspx
 CorVu	CorVu http://www.corvu.com/index.php?section=133
 Executive Strategy Manager	Executive Strategy Manager (ESM) http://www.executivestrategymanager.com
 Extensity (formerly Geac)	Extensity Strategy Management http://www.extensity.com

 Hyperion	<p align="center">Hyperion® System 9 Performance Scorecard</p> <p align="center">http://www.hyperion.com/products/applications/scorecarding/performance_scorecard.cfm</p>
 Microsoft	<p align="center">Microsoft Office Business Scorecard Manager 2005</p> <p align="center">http://office.microsoft.com/en-us/performancepoint/HA101956521033.aspx</p>
 Oracle	<p align="center">Oracle Balanced Scorecard</p> <p align="center">http://www.oracle.com/applications/financials/bsc.html</p>
 Peoplesoft	<p align="center">PeopleSoft Balanced Scorecard</p> <p align="center">http://www.peoplesoft.com/media/en/demos/bsc/start.html</p>
 Pilot Software	<p align="center">Pilot Software</p> <p align="center">http://www.pilotsoftware.com/pilotworks/features/scorecards/</p>
 Prodacapo	<p align="center">Prodacapo Balanced Scorecard</p> <p align="center">http://www.prodacapo.com/Default.aspx?ID=17</p>
 QPR	<p align="center">QPR ScoreCard</p> <p align="center">http://www.qpr.com/Products/QPRScoreCard/index.html</p>
 SAP	<p align="center">SAP Strategic Enterprise Management (SAP-SEM)</p> <p align="center">http://www.sap.com/solutions/business-suite/erp/sapsem.epx</p>
 SAS	<p align="center">SAS Strategic Performance Management</p> <p align="center">http://www.sas.com/offices/latinamerica/brazil/solutions/spm/scorecard.html</p>

Tabela 29 - Lista de Software Houses e respectivas Soluções de Apoio ao BSC

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

"Aquilo que os homens de facto querem não é o conhecimento, mas a certeza".

Bertrand Russell – Séc. XX

5.1. Síntese Conclusiva

Nesta dissertação de mestrado foi proposto um modelo de aplicação do Balanced Scorecard aplicado a uma Autarquia Local. Para o efeito, após uma primeira entrevista com o presidente da Câmara Municipal de Coruche, foram enunciadas algumas razões para se proceder à implementação deste importante instrumento de apoio à decisão e alinhamento com o plano de desenvolvimento estratégico da organização.

Tendo em conta a estrutura orgânica da autarquia e o tempo disponível, foram escolhidas duas Divisões da organização que serviram de unidades piloto para o desenho e implementação do BSC. As unidades escolhidas foram as consideradas mais relevantes para o desempenho da autarquia atendendo à sua missão, visão e objectivos estratégicos definidos, bem assim, como ao contexto do plano de desenvolvimento estratégico existente para o município.

Com a revisão da literatura introduziu-se o conceito de estratégia, a temática da elaboração de estratégias e uma breve descrição das dez escolas do pensamento estratégico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

O planeamento estratégico e o controlo de gestão precedem a secção que dá a conhecer o Balanced Scorecard evidenciando os benefícios da sua implementação. São abordados os factores chave para a elaboração de BSC, nomeadamente: a importância de esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; a importância da comunicação; a definição de objectivos estratégicos, indicadores de desempenho e planos de acção e projectos estratégicos.

Depois destes aspectos preliminares, são detalhadas as quatro perspectivas originais do Balanced Scorecard: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e inovação/crescimento. Em cada uma destas perspectivas são indicados alguns factores críticos e os respectivos indicadores de desempenho. Nessa secção procurou-se explorar os aspectos mais importantes do BSC na sua forma original, não sendo diferenciado o tipo de organização onde o mesmo pode ser aplicado.

Ainda nesta primeira abordagem geral do Balanced Scorecard é evidenciada a importância do mapa estratégico da organização e as relações de causa e efeito que se estabelecem entre os indicadores de cada perspectiva e entre as diferentes perspectivas definidas para o modelo. Finaliza-se com uma secção onde se apresentam os principais defensores e críticos do Balanced Scorecard enquanto instrumento da gestão estratégica.

Este trabalho procurou desenhar uma proposta de aplicação do Balanced Scorecard numa autarquia local, procedendo às necessárias adaptações. Para o efeito, foi considerado relevante efectuar também uma revisão da literatura sobre a aplicação do BSC no Sector Público. Após um breve enquadramento, são apresentados os principais modelos de aplicação ao sector público deste instrumento de gestão estratégica e avaliação do desempenho. São abordados os modelos de Kaplan (1999), Moullin (2002) e de Niven (2003).

Tal como sucede no modelo original do Balanced Scorecard, também no modelo aplicado ao sector público existem opositores. São discutidas algumas das principais constatações que levam essas pessoas a rejeitarem a sua utilização, ao mesmo tempo que se avançam argumentos para desmistificar as suas posições.

Em complemento da vertente teórica, a vertente empírica deste estudo contribuiu com elementos de resposta às questões iniciais de investigação, a saber:

- 1) *Até que ponto é possível desenhar um BSC para aplicação a uma autarquia local baseada nos pressupostos básicos do modelo original de Kaplan e Norton?*
- 2) *De que forma se podem alinhar orientações estratégicas e acções quotidianas do município com esse BSC?*

Com efeito, foi possível *apresentar uma proposta de aplicação adaptada de um Balanced Scorecard (BSC-MC), como experiência piloto, em duas divisões da estrutura orgânica de uma autarquia local e, com isso, atingir o objectivo geral fixado para este trabalho.*

Para isso, *constitui-se uma equipa pluridisciplinar (objectivo parcelar I) que permitiu recuperar o plano de desenvolvimento estratégico do município de Coruche e estabelecer uma ligação com o BSC-MC (objectivo parcelar II). Diagnosticaram-se os ambientes externo e interno da organização (objectivo parcelar III) para estabelecer objectivos estratégicos, indicadores e metas, o mais adequados possível (objectivo parcelar IV). Com tudo isto, concebeu-se e desenvolveu-se um modelo do Balanced Scorecard Municipal capaz de melhorar e modernizar práticas de gestão (objectivo parcelar V).*

Em suma, com excepção do objectivo parcelar IV (só atingido parcialmente, porque as metas não chegaram a ser definidas), todos os outros objectivos foram cabalmente conseguidos.

A multiplicidade de funções que são delegadas nas autarquias locais, provenientes da administração central, associadas a uma insuficiente afectação de recursos financeiros e humanos, constituem-se como barreiras de transposição bastante difícil, inviabilizando a maioria das vezes a aplicação de práticas de gestão que assegurem a tão ambicionada e afirmada modernização administrativa.

À semelhança do que acontece com outros organismos do sector público, a organização estudada não possui um plano de desenvolvimento estratégico efectivo para o município. Em boa medida, os ciclos políticos com uma duração de quatro anos e uma ausência da consciência da importância destes planos, são a principal razão da sua inexistência. Neste trabalho, foi recuperado um plano de desenvolvimento estratégico para o município de Coruche, elaborado pelo próprio mestrando no âmbito dos seus estudos superiores.

Assim, o próprio trabalho acaba por encontrar motivação acrescida na inexistência de um plano estratégico de raiz e, também, porque o documento previsional *Grandes Opções do Plano* (com um horizonte móvel de quatro anos) é na realidade um mapa anual, que pode e deve ser alvo de alterações e revisões. É um documento de elaboração anual que reflecte opções políticas válidas, mas que não é, seguramente, um verdadeiro instrumento de gestão estratégica.

Constatou-se que é possível aplicar o Balanced Scorecard a instituições como as autarquias locais. Contudo, tornou-se claro que é essencial efectuar algumas alterações, designadamente ao nível da definição das perspectivas do modelo. As perspectivas do cliente e financeira devem ser substituídas por outras que permitam adequar o modelo à realidade da organização, i.e. aos seus ambientes interno e externo. A tradicional perspectiva financeira, por exemplo, acaba normalmente por ser disseminada por outras perspectivas.

No caso concreto deste estudo, a realidade percebida pelo mestrando enquanto técnico do Serviço de Planeamento e Desenvolvimento Económico da autarquia estudada, e também nas várias reuniões realizadas com outros técnicos da organização, permitiu definir as seguintes perspectivas:

- Perspectiva da Comunidade;
- Perspectiva Social;
- Perspectiva dos Processos Internos;
- Perspectiva dos Recursos.

Sendo uma autarquia local (no caso concreto uma câmara municipal) um órgão de gestão territorial, torna-se necessário considerar perspectivas diferentes daquelas que são normalmente utilizadas por outras administrações. Assim, para o desenho do BSC-*MC*, foram consideradas a perspectiva comunidade e a perspectiva social. Se a primeira abarca os objectivos relacionados com a criação de valor económico para a comunidade, a segunda pretende incorporar objectivos relacionados directamente com os cidadãos e com os stakeholders específicos do Concelho.

As outras duas perspectivas, processos internos e recursos, apesar de manterem a mesma denominação do Balanced Scorecard original, sofrem igualmente ajustamentos para que os seus objectivos estratégicos permitam alcançar as perspectivas superiores, (comunidade e social) e, no seu conjunto, alcançar a Visão preconizada para o município.

A perspectiva dos processos internos procura, em concreto, analisar e identificar os processos de funcionamento da organização que são facilitadores da afectação de valor à comunidade e aos munícipes. A perspectiva dos recursos, por sua vez, agrega os recursos básicos da organização (financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais) que devem garantir o seu êxito presente e futuro. Esta perspectiva, por se situar na base do modelo, deve garantir ou ser facilitadora do êxito das perspectivas superiores.

5.2. Limitações do estudo

A principal limitação do estudo está associada à impossibilidade de, no âmbito dos trabalhos de investigação, implementar experimentalmente o modelo proposto nas unidades-piloto estudadas. Essa experimentação possibilitaria a validação de uns objectivos estratégicos e, naturalmente, a rejeição (e posterior introdução) de outros.

Uma outra limitação é evidenciada pela não indicação de metas para os indicadores dos objectivos estratégicos. O facto de não existir um histórico da grande parte desses indicadores tornaria a sua definição, no âmbito deste trabalho, muito incipiente. É necessário mais tempo para discutir de forma alargada e sólida a fixação dessas metas.

Pese embora outras limitações que o trabalho possa encerrar, estou certo da robustez de grande parte dos elementos que constituem o modelo BSC-*MC* e das pistas que ele abre, para que a sua implementação (mais ou menos generalizada) possa vir a ser uma realidade, com benefícios importantes para a eficiência e eficácia da gestão, de âmbito operacional e estratégica.

5.3. Recomendações para investigação futura

A amplitude do tema tratado neste trabalho, longe de se encontrar esgotado, é tão mais fascinante quanto mais tempo passa sobre o último parágrafo escrito sobre o mesmo. Um bom ponto de partida para trabalhos futuros seria a implementação do modelo agora proposto, nas unidades estudadas, ou noutras similares desde que com as devidas adaptações.

A disseminação do modelo por toda a estrutura orgânica da Autarquia apresenta-se igualmente como um forte desafio.

Seria igualmente interessante avaliar, por exemplo, os impactos do BSC-*MC* já em fase cruzeiro de funcionamento (e em plena produção de informação) sobre as práticas e a eficiência da gestão corrente e também sobre o nível de eficácia da gestão estratégica.

BIBLIOGRAFIA

- ABDLEL-KHALIK, A. e LUSK, E. (1974). "Transfer pricing - A synthesis." *The Accounting Review*, Janeiro.
- AIDEMARK, L. (2001). "The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organisation." *Financial Accountability and Management*, n.º 17.
- ALLISON, M. e KAYE, J. (1997). "Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook." Wiley.
- ALMEIDA, M. (2001). "Manual de planeamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização do Excel." São Paulo. Atlas.
- AMAT, J. M. (1997). "Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional." Atlas, São Paulo.
- AMAT, J.M. (2000). "O Controle de Gestão." Atlas, Rio de Janeiro.
- ANDREWS, K. (1965). "The concept of corporate strategy." Homewood, Irwin.
- ANSOFF, I. (1965). "Corporate Strategy". New York, McGraw-Hill.
- ANSOFF, I. e MCDONNELL, E. (1990). "Implanting strategic management". UK: Prentice Hall.
- ANSOFF, I.; DECLERK, R..e HAYES. (1976). "From Strategic Planning to Strategic Management. 4. ed". Vandebilt University: John Wiley & Sons.
- ANTHONY, R. (1965). "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis". Boston: Harvard Business, Division of Research.
- ANTHONY, R. e GOVINDARAJAN, V. (1998). "Management Control Systems". McGraw- Hill.

- ARGYRIS, C. (1952). “The Impact of People on Budgets”. New York: Controllershship Foundation”.
- BAIMAN, S. e DEMSKI, J. (1980). “Economically optimal performance evaluation and control systems”. *Journal of Accounting Research*, n.º18.
- BARNEY, J. (1986). “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”. *Academy of Management Review*. Vol. 11. Julho.
- BERES, M. e PORTWOOD, J. (1981). “Sociocultural influences on organizations: An analysis of recent research”. Cambridge, MA.
- BERTALANPHY, L. (1968). “General system theory: foundations, development, applications”. New York. George Braziller.
- BETHLEM, A. (2002). “Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica”. São Paulo. Atlas.
- BOWER, J. (1970). “Managing the Resource Allocation Process: a Study of Planning and Investment”. Boston. Harvard University Business School.
- BRAYBROOKE, D. e LINDBLOM, C. (1963). “A Strategy of Decision”. New York. Free Press.
- BRIGNALL, J. (2002). “The Unbalanced Scorecard: a Social and Environmental Critique”. *Performance Measurement and Management Research and Action*.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; de SCHOUTHEETE, M. (1974). “Dynamique de la recherche en sciences sociales: les pôles de la pratique méthodologique”. Paris. Presses Universitaires de France.
- BRYSON, J. e ALSTON, F. (1996). “Creating and implementing your strategic plan”. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Bibliografia

- BURGELMAN, R. (1983). “A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28. Junho.
- BUSH, P. (2005). “Strategic performance management in government: Using the balanced scorecard”. *Cost Management*. Maio-Junho.
- BUTLER, A. et al. (1997). “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”. *Long Range Planning*, v. 30, n.º 2.
- CAMPOS, J. (1998). “Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios”. São Paulo. Aquariana.
- CARAPETO, C. e FONSECA, F. (2005). “Administração Pública - Modernização; Qualidade e Inovação”. Lisboa. Sílabo.
- CHANDLER, A. (1962). “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”. Cambridge, MA. MIT Press.
- CURCH, A. (1913). “The science and practice of management”. *Engineering Magazine*. Janeiro.
- CHURCHMAN, C. (1971). “Introdução à teoria dos sistemas. 2.ª ed”. Petrópolis. Vozes.
- COLLINS, F. (1982). “Managerial accounting systems and organizational control: A role perspective”. *Accounting, Organizations and Society*.
- COOPER, R. e KAPLAN, R. (1988). “Measure Costs Right: Make the Right Decisions”. *Harvard Business Review*. Boston, v. 66, n.º 5, Setembro-Outubro.
- COOPER, R. e KAPLAN, R. (1991). “The Design of Cost Management Systems: text, cases and readings”. New Jersey. Prentice-Hall.
- COSTA, A. (2001). “Contabilidade de Gestão: um estudo sobre a contribuição do Balanced Scorecard”.

- DEBUSK, G. e CRABTREE, A. (2006). “Does the balanced scorecard improve performance?” *Management Accounting Quarterly*. Outono. Survey.
- DECOSTER, D. e FERTAKIS, J. (1968). “Budget-induced pressure and its relationship to supervisory behavior”. *Journal of Accounting Research*, Outono.
- DEMSKI, J. (1967). “An accounting systems structured on a linear programming model” . *The accounting review*, Outubro.
- DENT, J. (1991). “Accounting and organizations cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality”. *Accounting, Organizations and Society*.
- DINESH, D. PALMER, E. (1998). “Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?”. *Management Decision*, n.º 36.
- DRIVER, M. e MOCK. T. (1975). “Human information processing, decision style theory, and accounting information systems”. *The Accounting Review*, Julho.
- DRUCKER, P. (1955). “ *The Practice of Management*”. Nova York. Harper & Row.
- DRUCKER, P. (2004). “What makes an effective executive”. *Harvard Business Review*. Junho.
- ECCLES, R. (2000). “Manifesto da medição do desempenho. Medição desempenho empresarial”. *Harvard Business Review*. Rio de Janeiro. Campus.
- ELLINGSON, D e WAMBSGANSS, J. (2001). “Modifying the Approach to Planning and Evaluation in Governmental Entities: a Balanced Scorecard Approach”. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, n.º 13.
- EMERSON, V. (1912). “The twelve principles of efficiency”. New York. *Engineering Magazine*.

Bibliografia

- EPSTEIN, M. e MANZONI, J. (1997). “The balanced scorecard and tableau de bord: translating strategy into action”. *Management Accounting*, n.º 79. Agosto.
- EPSTEIN, M. e MANZONI, J. (1998). “Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to Balanced Scorecard”. *European Management Journal*. v.16, n.º 2.
- FAHEY, L. (1999). “Gestão Estratégica: O Desafio Mais Importante da Actualidade”. Rio de Janeiro. Campus.
- FAYOL, H. (1916). “General Principles of Management”. Pugh, D.S., *Organization Theory*. London. Penguin Books.
- FAYOL, H. (1949). “General and Industrial Management”. New York. Pitman.
- FERNANDES, A. (2002). “Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard: Contribuições Ao Seu Desenvolvimento”. *Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba.
- FERNANDES, A. (2003). “Scorecard Dinâmico: em direcção à integração da dinâmica de sistemas com o Balanced Scorecard”. Rio de Janeiro.
- FISCHMANN, A. e ALMEIDA, M. (1991). “Planeamento estratégico na prática”. São Paulo. Editora Atlas.
- FLAMHOLTZ, E. (1983). “Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives”. *Accounting, Organizations and Society*.
- FREIRE, A. (1997). “Estratégia: Sucesso em Portugal”. Lisboa. Verbo.
- FREZATTI, F. (2001). “Contribuição para o estudo do Market Value Added como indicador de eficiência na gestão do valor: uma análise das empresas brasileiras com

acções negociadas em bolsa de valores no ambiente brasileiro pós Plano Real”. Rio de Janeiro. Campus.

- GEROLAMO, M. (2003). “Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho”. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo.
- GODIM, L. (1999). “O Projecto de Pesquisa para Dissertação de Mestrado na Área das Ciências Sociais”. Fortaleza. UFC Edições.
- HALL, R. (1992). “The strategic analysis of intangible resources”. Strategic Management Journal.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. (1995). “Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controlo do seu sector e criar os mercados de amanhã”. Rio de Janeiro. Campus.
- HATRY, H. (2000). “Performance measurement.” Washington, DC. The Urban Institute.
- HAYASHI, C.; NAKAMURA, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). “Estratégia empresarial e a pequena empresa”. Anais, São Leopoldo, Rio Grande do Sul.
- HENDRICKS, K., MENOR, L.. e Wiedman, C. (2004). “The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?”. Ivey Business Journal, Vol. 69.
- HERNANDEZ, C. et al. (2000). “Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do Conhecimento”. Revista Portuguesa de Gestão, n.º 3, INDEG.
- HERRERO FILHO, E. (2005). “Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica”. Rio de Janeiro. Campus.
- HOFSTEDE, G. (1987). “The cultural context of accounting. In Accounting and Culture: Plenary Session Papers and Discussants' Comments from the 1986 Annual

Meeting of the American Accounting Association, editado por B. E. Cushing. American Accounting Association.

- HOPWOOD, A. (1972). “An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation”. *Journal of Accounting Research (Empirical Research in Accounting: Selected Studies)*.
- HOPWOOD, A. (1978). “Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems”. *Accounting, Organizations and Society*.
- ITAMI, H. e ROEHL, T. (1987). “Mobilizing Invisible Assets”. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- JORDAN, H et al. (2002). “O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores”. 4.ª ed. Áreas Editora. Lisboa.
- KALLÁS, D. (2002). “O comportamento do consumidor e o Balanced Scorecard: a abordagem macroeconómica do comportamento do consumidor proposta por Kevin Lancaster como complemento ao modelo de gestão baseado no balanced scorecard”. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br/news/default.asp>
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1992). “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”. *Harvard Business Review*. Boston, v. 70, n.º 1, Janeiro-Fevereiro.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1993). “Putting the Balanced Scorecard to Work”. *Harvard Business Review*. Boston, v. 71, n.º 5, Setembro-Outubro.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”. *Harvard Business Review*. Boston, v. 74, n.º 1, Janeiro-Fevereiro.
- KAPLAN, R e NORTON, D. (1996a). “The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action”. Boston: Harvard Business School Press.

- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1996b). “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”. Harvard Business Review School Press.
- KAPLAN, R e NORTON, D. (1996c). “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”. California Management Review, vol. 39, n.º1.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (1997). “Why Does Business Need a Balanced Scorecard?”. Journal of Cost Management, Vol. 11, n.º 3.
- KAPLAN, R. (1999). “The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations”. Balanced Scorecard Report. Boston: Harvard Business School Publishing.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2000a). “Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adoptam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios”. Rio de Janeiro. Campus.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2000b). “Having Trouble with Your Strategy? Then Map It”. Harvard Business Review. Boston, v. 78, n.º 5, Setembro-Outubro.
- KAPLAN, R. (2001). “Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations”. Non-profit Management and Leadership, n.º 11.
- KAPLAN, R. e NORTON D. (2001). ”Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard Report”. Harvard Business School Press, Vol. 3, n.º 1, Janeiro-Fevereiro.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2001). ”Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”. Accounting Horizons. Vol 15, n.º 1.
- KAPLAN, R e NORTON, D. (2004). “Measuring the strategic readiness of intangible assets”. Harvard Business Review. Fevereiro.

Bibliografia

- KAPLAN, R e NORTON, D. (2004). “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”. Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R. e NORTON, D.(2004). “Measuring the strategic readiness of intangible assets”. Harvard Business Review, Fevereiro.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. (2004). “Strategy maps: They show you how to describe, measure, and align your intangible assets to achieve superior performance and become more profitable”. Strategic Finance. Março.
- KAPLAN, R e NORTON, D. (2005). “The office of strategy management”. Harvard Business Review. Outubro.
- KAPLAN, R e NORTON, D. (2006). “Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies”. Harvard Business School Press.
- KAPLAN, R e NORTON, D. (2006). “How to implement new strategy without disrupting your organization”. Harvard Business Review. Março.
- KATZENBACH, J. e SMITH, D. (1993). “The Wisdom of Teams: Creating The High-Performance Organization.” Harvard Business School Press. Boston.
- KEARNS, K. (2000). “Private Sector Strategies for Social Sector Success”. Jossey-Bass.
- KEEGAN, D. e PESCI, S. (1994). “Why not reengineer the management process itself?” Journal of Cost Management. Verão.
- KERLINGER, F. (1979). “Behavioral research: A conceptual approach”. Holt, Rinehart, and Winston. New York.
- KERLINGER, F. (1969). “Research in Education”. Encyclopedia of Education, 4.^a ed. New York. Macmillan.

- KERLINGER, F. (1960). “The mythology of educational research: The methods approach”. *School and Society*, n.º 88.
- KERSHAW, R. e KERSHAW. S. (2001). “Developing a balanced scorecard to implement strategy at St. Elsewhere Hospital”. *Management Accounting Quarterly*. Inverno.
- KOTLER, P. (1998). “Gestão de marketing: análise, planeamento, implementação e controle”. Prentice Hall.
- KOTTEN, J. (1997). “Strategic management in public and nonprofit organizations: managing public concerns in an era of limits”. Westport, Praeger.
- LAKATOS, I. (1978). “The Methodology of Scientific Research Programmes”. Ed. J. Worrall & G. Currie. Cambridge University Press.
- LANCASTER, K. (1966). “A New approach to consumer Theory”. *Journal of Political Economy*.
- LANG, S. (2004). “Balanced Scorecard and Government Entities”. *The CPA Journal* n.º 74.
- LAPSLEY, I. e ELISA, W. (2004). “The diffusion of management accounting innovations in the public sector: a research agenda”. *Management Accounting Research*. n.º 15.
- LEARNED E., CHRISTENSEN C., ANDREWS K. e GUTH W. (1965). “Business Policy. Text and Cases”. Homewood, Illinois.
- LIBBY, R. e LEWIS, B. (1982). “Human information processing research in accounting: The state of the art in 1982”. *Accounting, Organizations and Society*.
- LINDBLOM, C. (1959). “The sience of muddling through”. *Public Administration Review*. Vol. 19.

- MAHON, J. et. Al. (1997). “The corporate social performance and corporate financial performance debate”. *Business & Society*, Vol. 36, issue 1, Março.
- MARINHO, S. (2006). “Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o Balanced Scorecard”. Universidade Federal de Santa Catarina. Tese de Doutorado.
- MERCHANT, K. (1986). “The control function of management”. *Sloan Management Review*, Vol. 23, nº 4. Verão.
- MINTZBERG, H. (1978). “Patterns in strategy formation”. *Management Science*, Vol. 24. nº 9. Março.
- MINTZBERG, H. (1983). “Power in and around organizations”. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. e McHUGH, A. (1985). “Strategy formation in an adhocracy”. *Administrative Science Quarterly*, vol. 30. Junho.
- MINTZBERG, H. e WATERS, J. (1985). “Of strategies, deliberate and emergent”. *Strategic Management Journal*. vol. 6. Julho-Setembro.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. (1991). “The strategy process: concepts, context, cases”. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1994). “The Rise and Fall of Strategic Planning”, New York, Free Press.
- MINTZBERG, H. e LAMPEL, J. (1999). “Reflecting on the Strategy Process”. *Sloan Management Review*. Vol 40, nº 3. Primavera.

- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. e LAMPEL J. (2000). “Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament”. The Free Press, New York.
- MOORAJ, STELLA, OYON e HOSTETTLER. (1999). “The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil?”. European Management Journal.. Vol 17.
- MOTTA, P. (1997). “Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente”. Rio de Janeiro, Record.
- MOULLIN, M. (2004b). “Evaluating a Health Service Taskforce”. International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol.17, n.º5.
- MOULLIN, M. (2002). “Delivering Excellence in Health and Social Care”. Open University Press. Buckingham.
- MOULLIN, M. (2004a). “Eight Essentials of Performance Measurement”. International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol.17, n.º 3.
- NEELY, ANDY, ADAMS, CHRIS, KENNERLEY, MIKE. (2002). “The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success”. Financial Times Prentice Hall, London.
- NEVES, A. (2002). “Gestão na Administração Pública”. Cascais. Pergaminho.
- NIVEN, P. (2003). “Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies”. John Wiley & Sons.
- NIVEN, P. (2003). “Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies”. New Jersey: John Wiley & Sons.
- NIVEN, P. (2003). “Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofits Agencies”. John Wiley & Sons.

Bibliografia

- NIVEN, P. (2002). “Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results”. New York, John Wiley & Sons.
- NORREKLIT, H. (2000). “The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions.” *Management Accounting Research*, n.º 11.
- NORREKLIT, H. (2003). “The balanced scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard”. *Accounting, Organizations and Society*, n.º 28.
- OLIVEIRA, D. (2002a). “Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas”. São Paulo. Atlas.
- OLVE N., ROY J. e WETTER M. (1999). “Performance drives: a practical guide using the balanced scorecard”. John Willey e Sons. New York.
- OLVE, N., PETRI, C., ROY, J. (2004). “Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards”. *Ivey Business Journal*, Vol. 68.
- OTLEY, D. (1999). “Performance Management: a framework for management control systems research”. *Management Accounting Research*, n.º 10.
- PALADINO, R. (2005). “Balanced forecasts drive value”. *Strategic Finance*. Janeiro.
- PEDRO, J. (2004). “O Balanced Scorecard no Sector Público”. *Revista Informação & Informática*, n.º 28.
- PETERS, T. e WATERMAN, R. (1982). “In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies”. Harper & Row.
- PFORSICH, H. (2005). “Does your scorecard need a workshop?”. *Strategic Finance*. Fevereiro.
- PORTER, M. (1980). “Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors”. New York: Free Press.

- PORTER, M. (1985). “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”. New York. Free Press.
- PORTER, M. (1991). “Towards a dynamic theory of strategy”. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, n.º 12.
- PORTER, M. (1996). “What is Strategy?”. *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro.
- PORTER, M. (2000). “A Nova era da Estratégia”. *HSM Management*. Edição especial, Março-Abril.
- PRAHALAD, C. e HAMEL, G. (1990). “The core competence of the corporation”. *Harvard Business Review*. Vol. 68. Maio-Junho.
- PRAKASH, P. e RAPPAPORT A. (1977). “Information inductance and its significance for accounting”. *Accounting, Organizations and Society*.
- QUINN, J. (1980). “Strategies for Change: Logical Incrementalism”. Homewood, Illinois. Irwin.
- RADIN, B. (2000). “The Government Performance and Results Act and the tradition of federal management reform: Square pegs in round holes?”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, n.º 10.
- REZENDE, J. (2004). “Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual: alcançando a medida equilibrada na economia do conhecimento”. Rio de Janeiro: Campus.
- RICHMOND, B. (2001). “A New Language for Leveraging Scorecard-driven learning”. *Balanced Scorecard Report*. HBS Publishing.
- RUSSO, J. (2006). “Balanced Scorecard para PME”. Lisboa. Lidel.

- SANTOS, R. (2006). “Balanced Scorecard em Portugal: Visão, Estratégia e Entusiasmo. Cascais. Pergaminho.
- SCHICK, A. (2001). “Getting Performance Measures to Measure Up”, New York Press.
- SCHNEIDERMAN, A. (1999). “Why balanced scorecard fail”. Journal of Strategic Performance Measurement. Special Edition.
- SCHWARZ, F., AMIDEN, M. e PINHO, L. (2005). “Alinhamento e desdobramento da estratégia”. Rio de Janeiro. Campus.
- SEARFOSS, D. (1976). "Some behavioral aspects of budgeting for control: an empirical study." Accounting, Organizations and Society, Vol. 1, nº 4.
- SELZNICK, P. (1957). “Leadership in Administration: A Sociological Interpretation”. Evanston, Illinois.
- SILVA, A. e PINTO, J. (1986). “Metodologia das ciências sociais. Porto. Edições Afrontamento.
- SLACK, N. et al. (1997). “Gestão da Produção”. São Paulo: Editora Atlas.
- SOUSA, A. (2000). “Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do mercado Comum Europeu”. Tese de Doutoramento. Universidade de Évora.
- SOUSA, M. e RODRIGUES, L. (2002). “O Balanced Scorecard: Um Instrumento de Gestão Estratégica para o Século XXI”. Porto. Rei dos Livros.
- STAINER, A. (1997). “Logistics, a productivity and performance perspective”. Supply Chain Management.

- SWIERINGA, R. e WEICK, K. (1982). “An assessment of laboratory experiments in accounting”. *Journal of Accounting Research*.
- TAYLOR, F. (1906). “On the art of cutting metals”. *American Society of Mechanical Engineers, Transactions*, n.º 27.
- TERENCE, A. (2002). “Planeamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planeamento”. São Carlos.
- THOMPSON Jr., A.; STRICKLAND III, A. (2000). “Planeamento estratégico: elaboração, implementação e execução”. São Paulo. Pioneira.
- THOMPSON, A., STRICKLAND III, A. e GAMBLE, J. (2005). “Crafting and Executing Strategy: The quest for competitive advantage. Concepts & Case”s. McGraw-Hill.
- THOMPSON, S. (1967). "Organizations in action", McGraw-Hill.
- TINKER, A., MERINO, B. e NEIMARK, M. (1982). “The normative origins of positive theories: ideology and accounting thought” . *AOS*, Vol. 7, nº 2.
- WEICK, K. (1979). “The Social Psychology of Organizing”. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- WOODWARD, J. (1965). “Industrial organizations: Theory and practice”. Oxford University Press.
- YIN, R. K. (2003). “Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)”. Sage Publications.
- YOUNG, D. (1979). “Administrative theory and administrative systems: A synthesis among diverging fields of inquiry”. *Accounting, Organizations and Society*.

ARTIGOS CONSULTADOS NA INTERNET

- BASSO, Leonardo Fernando Cruz. PACE, Eduardo Sérgio Ulrich. Uma análise crítica da direção da causalidade no balanced scorecard. RAE-eletrônica, v. 2, n. 1, jan - jun/2003. Disponível em:
<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?fuseaction=artigo&id=1363&secao=controger&volume=2&numero=1&ano=2003>.
- Bergquist, P. “Balanced Scorecard for Small Businesses: What's your true vision?” Axsellit SA. <http://www.axsellit.com/Default.aspx?tabid=65>
- Bergquist, P. “So, why should a small company like mine use a Balanced Scorecard?” Axsellit AS. <http://www.axsellit.com/Default.aspx?tabid=66>
- Bergquist, P. “Balanced Scorecard - Five Important Flaws In The Gem - And How To Cut It Right!” <http://www.axsellit.com/Default.aspx?tabid=74>
- Berkman, E. (2002). “Balanced Scorecard Demonstrates IT Value”. Maio.
<http://www.isixsigma.com/offsite.asp?A=Fr&Url=http://www.cio.com/archive/051502/scorecard.html>
- Edmonds, M. “Managing Transformational Change within the Public Sector”. GCL Management Consultants. <http://www.axsellit.com/Default.aspx?tabid=64>
- Kaplan, R. (2005). “A Balanced Scorecard Approach To Measure Customer Profitability”. Agosto. <http://hbswk.hbs.edu/item/4938.html>
- Kaplan, S. e Norton, P. (2000). “The Strategy-Focused Organization”. Outubro. <http://hbswk.hbs.edu/item/1746.html>
- Kaplan, S. e Norton, P. (2003). “Keeping Your Balance With Customers”. Julho. <http://hbswk.hbs.edu/item/3588.html>

- Leahy, T. "Tailoring the Balanced Scorecard"
<http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13607>
- McLemore, I. "Putting the Scorecard to Work, Part One of a Series".
<http://www.businessfinancemag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13607>
- Niven, P. (1999). "Cascading the Balanced Scorecard: A Case Study on Nova Scotia Power, Inc." Abril/Maio
http://balancedscorecard.biz/articles/cascading_BSC_case_study.html
- Niven, P. (2001). "Examining the Endurance of the Balanced Scorecard".
Maio/Junho. http://balancedscorecard.biz/articles/examining_endurance_BSC.html
- Niven, P. (2002). "Cost Management and the Balanced Scorecard, Março.
http://balancedscorecard.biz/articles/cost_management%26BSC.html
- Niven, P. (2002). "Ensuring Scorecard Success with Training & Education". Outubro.
http://balancedscorecard.biz/articles/ensuring_Scorecard_Success.html
- Niven, P. (2002). "External Reporting and the Balanced Scorecard, Novembro.
http://balancedscorecard.biz/articles/external_reporting_balanced_scorecard.html
- Niven, P. (2002). "Objectives for your BSC Program". Dezembro.
http://balancedscorecard.biz/articles/Objectives_for_your_BSC_Program.html
- Niven, P. (2003). "Execution" and the Balanced Scorecard, Outubro.
http://balancedscorecard.biz/articles/Execution_and_the_Balanced_Scorecard.html
- Niven, P. (2003). "Adapting the balanced scorecard to fit the public and nonprofit sectors". Abril.
http://balancedscorecard.biz/articles/adapting_BSC_Public_Sectors.html

Bibliografia

- Niven, P. (2003). “Balanced Scorecards for Small and Medium Sized Organizations”. Janeiro. http://balancedscorecard.biz/articles/bsc_for_small_organizations.html
- Niven, P. (2003). “The Importance of Terminology to Your Balanced Scorecard”. Fevereiro. http://balancedscorecard.biz/articles/Importance_of_Terminology.html
- Niven, P. (2004). “Facilitating the Strategy Map Discussion (Part One)”. Janeiro. http://balancedscorecard.biz/articles/Facilitating_Strategy_Map_Discussion_1.html
- Niven, P. (2004). “Facilitating the Strategy Map Discussion (Part Two)”. Fevereiro. http://balancedscorecard.biz/articles/Facilitating_Strategy_Map_Discussion_2.html
- Ow, P. (2005). “Balanced Scorecard: A Road Map for Executing Strategy”. <http://www.axsellit.com/Default.aspx?tabid=69>
- Phadnis, S. “Selection of Project Metrics”. <http://www.isixsigma.com/library/content/c011008a.asp>
- Robert S. Kaplan e Michael E. Nagel. (2006). “Improving Corporate Governance with the Balanced Scorecard”. Julho. <http://hbswk.hbs.edu/item/5437.html>

Sem Autor Identificado

- Adapting the balanced scorecard to fit the public and nonprofit sectors. http://www.balancedscorecard.biz/articles/adapting_BSC_Public_Sectors.html
- Balanced Scorecard Collaborative. <http://www.bscol.com/>
- Balanced Scorecard, BSC and Performance Improvement. <http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=617>
- Balanced Scorecard: Puxar, não empurrar. <http://balancedscorecard.blogspot.com/2006/09/puxar-no-empurrar.html>

- **Better Management . Com**
<http://www.bettermanagement.com/library/popular.aspx?f=11&s=16>
- **Boards and Corporate Governance: A Balanced Scorecard Approach, Novembro de 2003.** <http://hbswk.hbs.edu/item/3708.html>
- **Quick MBA.** <http://www.quickmba.com/accounting/mgmt/balanced-scorecard/>
- **Rapid Strategic Balanced Scorecard Implementation.**
http://www.excitant.co.uk/pages/bsc_rapid.htm
- **Senalosa Group, a consulting firm exclusively dedicated to helping your organization reach the breakthrough results that can be achieved using the Balanced Scorecard.**
<http://www.senalosa.com/resources/articles>
- **SMG/Columbia Consulting Group.** <http://smgcolumbia.com/bsc.htm>
- **The Balanced Scorecard Institute.** <http://www.balancedscorecard.org/>
- **The Balanced Scorecard Motivating employees to deliver your strategy.**
http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_85.htm
- **Transforming Strategic Performance through the Balanced Scorecard.**
<http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=4230>
- **Using a Balanced Scorecard Approach to Measure Performance.**
<http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=773>