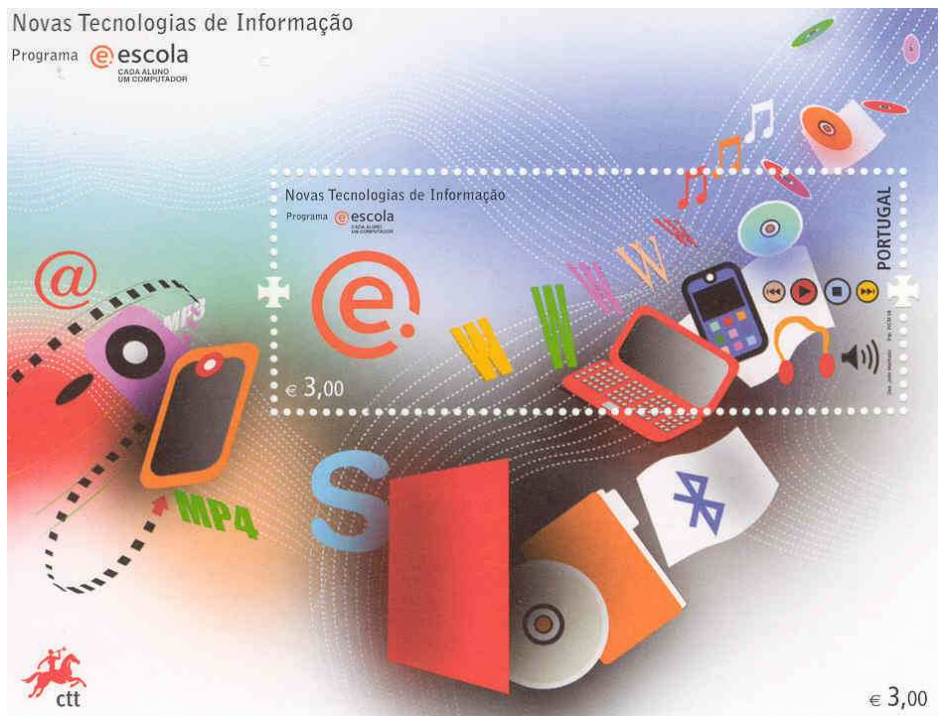




UNIVERSIDADE ABERTA

Dissertação de Mestrado - Comércio Electrónico e Internet

O *BSC* na Gestão de Desempenho
do
Ensino Secundário Público.



Joaquim António Silva Moreira dos Santos
(Licenciado)

Orientador: Prof. Doutor Carlos M. J. Costa

Dezembro de 2009

Imagem da capa:

- o Bloco emitido pelos CTT (Correios de Portugal, S.A.) em 15 de Dezembro de 2008, alusivo ao tema “*Novas Tecnologias de Informação*”, de valor facial de € 3,00.
- o Design: João Machado
- o Refª Nº: 20083212199

“O Programa @ escola, lançado pelo Governo em Junho de 2007, tem como objectivo o financiamento de acções que facilitem o acesso à sociedade de informação, de modo a promover a info-inclusão (...)

Em Novembro de 2007, o Programa @ escola recebeu de uma marca tecnológica internacional, o Best European Project Award, por ter sido reconhecido como um projecto inovador que contribuiu decisivamente para o desenvolvimento da sociedade de informação (...).”

(CTT, 2008)

Índice

	<i>Pág nº</i>
Índice de Figuras.	7
Índice de Tabelas.	8
Índice de Gráficos.	9
Agradecimentos.	10
Listagem de Acrónimos.	11
Glossário de Termos.	13
Resumo e Palavras-Chave.	20
Abstract and Keywords.	21
1 Introdução.	
1.1. - Contextualização do Problema.	22
1.2. - Questão de Investigação.	25
1.3. - Objectivos da Investigação.	25
1.4. - Metodologia de Investigação.	26
1.5. – Estrutura da Dissertação.	26
2 Enquadramento Teórico: Revisão de Literatura.	
A) – A Medição do Desempenho Organizacional.	
1 - Introdução.	29
2 - Definição.	30
3 - Medição do Desempenho Organizacional.	31
4 - Gerir o Desempenho.	32
5 - A Gestão de Desempenho na Actualidade.	34
5.1. Contextualização.	34
5.2. A importância do Alinhamento.	35
5.3. Ferramentas e Metodologias.	35
B) - O <i>Balanced Scorecard</i>.	
1 - Introdução.	40
2 - Contextualização Histórica.	41
3 - O Conceito do <i>BSC</i> .	45
4 - As Quatro Perspectivas do <i>BSC</i> .	47
4.1. - Perspectiva Financeira.	48
4.2. - Perspectiva Clientes.	49
4.3. - Perspectiva dos Processos Internos.	50
4.4. - Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento.	52
5 - A importância da Visão e da Estratégia.	54
5.1. - Missão.	55
5.2. - Valores.	55
5.3. - Visão.	56
5.4. - Estratégia.	56
5.5. - Relações Causa-Efeito.	57
6 - O Sucesso do <i>BSC</i> na perspectiva de <i>Kaplan e Norton</i> .	58

7 - Componentes do <i>BSC</i> .	59
7.1. - Objectivo Estratégico.	60
7.2.- Indicadores.	60
7.3. - Metas.	61
7.4. - Plano de Acção.	62
7.5. - O Mapa da Estratégia.	63
C) - Evolução do <i>BSC</i>.	
1 - O <i>BSC</i> como Sistema de Gestão Estratégica.	69
a) - Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia.	70
b) - Comunicação e Alinhamento Estratégico.	70
c) - Planeamento e Afectação de Recursos.	71
d) - <i>Feedback</i> e Aprendizagem Estratégica.	71
2 - A Visão actual do <i>BSC</i> .	72
D) - A Medição do Desempenho Organizacional numa Instituição Pública.	
1 - Introdução.	74
2 - O Modelo <i>BSC</i> adoptado aos Serviços Públicos.	76
3 - Novos Conceitos Adaptados.	77
3.1. - Missão.	77
3.2. - Visão.	78
3.3. - Estratégia.	78
3.4. - Perspectiva Clientes e <i>Stakeholders</i> .	79
3.5. - Perspectiva Financeira e Orçamento.	80
3.6. - Perspectiva Processos Internos.	80
3.7 - Perspectiva Aprendizagem e Conhecimento.	81
3.8. - Relações de Causa-Efeito. – O Mapa da Estratégia.	82
4 – Ligação do Orçamento ao <i>BSC</i> .	84
5 - Valor Público.	85
6 – Exemplos de aplicações do <i>BSC</i> na Educação.	86
Síntese.	89
3 - O Serviço Público de Educação.	
Resumo.	90
1 - Síntese Histórica.	90
2 - A Escola Pública.	92
3 - O Panorama Educativo.	94
4 - O Desafio Presente.	94
5 - A Educação em Números.	95
5.1. - Alunos.	95
5.2. - Professores.	98
5.3. - Escolas.	100
5.4. - Tecnologias.	100
6 - O Plano Tecnológico (PT).	101
7 - O Plano Tecnológico de Educação (PTE).	105
7.1. - Introdução.	105

7.2. - Visão e Objectivos.	107
7.3. - A Essência do PTE.	108
7.4. - Modelo de Gestão.	108
7.4.1. - Equipa de Coordenação, Monitorização e Avaliação.	108
7.4.2. - Conselho Consultivo.	109
7.4.3. - Grupos de Trabalho e Implementação de Projectos.	109
8 - Programa de Modernização das Escolas do Ensino Secundário.	109
9 - O Desempenho do Governo Avaliado à Luz dos Seus Objectivos.	110
10 - Critérios de Classificação.	111
11 - Avaliação Externa das Escolas.	112
 4 - Caso de Estudo: Escola Secundária Pública c/ 3 CEB.	
Proposta de aplicação do Modelo.	
Introdução.	114
1 - Enquadramento Legal.	115
2 - Elaboração do Projecto Educativo.	116
3 - Estrutura do Projecto Educativo de Escola.	116
4 - O Projecto Educativo de uma Escola.	117
4.1.- Enquadramento Histórico.	117
4.2. - Enquadramento Geográfico.	119
4.3. - Caracterização – Espaço Físico.	119
4.4. - Recursos Humanos.	120
4.4.1. - Alunos.	120
4.4.1.1. - Proveniência.	120
4.4.1.2. - Relação Sócio-Económica.	120
4.4.1.3. - Nível de Escolaridade dos Pais/Encarregados de Educação.	121
4.4.1.4. - Distribuição dos Alunos por Anos e Cursos.	121
4.4.2. - Pessoal Docente.	123
4.4.3. - Pessoal Não Docente.	124
4.5. – A Escola que Pretendemos.	124
4.5.1. – Metas e Objectivos.	125
4.5.1.1. – Metas.	125
4.5.1.2. – Objectivos.	126
4.5.2. – Estratégias/Meios de Operacionalização.	127
4.6. – Acompanhamento e Evolução.	128
 5 – Apresentação de Resultados	
1. - Missão.	130
2. - Valores.	130
3. - Visão Estratégica.	131
4. - Definição das Perspectivas.	132
5. - Objectivos Estratégicos.	134

6 - Mapa da Estratégia.	135
7. - Factores Críticos de Sucesso e Indicadores.	138
8. - Indicadores de Desempenho.	140
9. - Acompanhamento.	142
10. – Planos de Acção.	143
Síntese.	144
6 - Conclusões.	
1 - Conclusões Principais.	147
2 - Limitações do Estudo.	150
3 - Propostas para Novas Investigações.	150
Anexos	
Anexo I - O <i>Tableau de Bord</i> .	152
Anexo II – A utilização de programas de <i>BSC</i> .	154
Anexo III – Síntese de duas Metodologias <i>Scorecards</i> .	157
Anexo IV – Abordagem a uma Metodologia Pública.	159
Referências Bibliográficas.	162
Personalidades Destacadas.	180

Índice de Figuras

<i>Fig^a n^o</i> Descrição	<i>Pág n^o</i>
2 – Enquadramento Teórico: Revisão de Literatura.	
1. Actividades de Avaliação de Desempenho.	31
2. Sequência lógica da Gestão de Desempenho.	33
3. Vértices do desempenho devidamente alinhados no intuito de produzir melhorias e visando obter-se um sistema de gestão de desempenho.	33
4. Tipos de indicadores na perspectiva temporal da avaliação, na medição do desempenho e na avaliação do desempenho financeiro.	42
5. As quatro perspectivas do <i>BSC</i> .	46
6. O <i>BSC</i> como modelo de gestão estratégico que traduza visão e a estratégia da organização.	47
7. As quatro perspectivas da organização, segundo o <i>BSC</i> .	48
8. A Perspectiva Interna – O modelo genérico da cadeia de valor.	52
9. O <i>BSC</i> , realçando-se o desempenho e a interdependência das perspectivas.	54
10. A sequência lógica do <i>BSC</i> .	56
11. Exemplo de relações Causa-Efeito.	58
12. Diferentes necessidades de gestão em contextos económicos e temporais distintos.	59
13. Iniciativas, metas, indicadores e objectivos.	62
14. Exemplo de Mapa da Estratégia da Empresa.	64
15. Diferentes ordenações de perspectivas segundo os objectivos e actividades das organizações.	65
16. Quatro processos para gerir a estratégia.	70
17. Sistema de gestão da mudança (Evolução III) do <i>BSC</i> .	73
18. <i>BSC</i> adaptado aos Serviços Públicos.	76
19. Alinhar Mudança, Estratégia e Desempenho num Serviço Público.	78
20. Visão geral da inclusão do <i>BSC</i> aplicado aos Serviços Públicos.	81
21. Ligar Orçamento ao <i>BSC</i> .	83
22. Cadeia de Valor no Sector Público.	85
3 – O Serviço Público de Educação.	
23 Objectivos europeus e nacionais para a modernização da educação.	105

5 – Apresentação de Resultados.

24 <i>Balanced Scorecard</i> adaptado a uma Escola Secundária c/ 3º CEB.	133
25 Mapa da Estratégia – Escola Secundária c/ 3º CEB.	137
26 Exemplos de representação gráfica de Indicadores.	140

Anexos.

Anexo IV.

27 <i>The Public Sector Scorecard</i> (PSS).	160
--	-----

Índice de Tabelas.

Tabela nº	Descrição	Pág nº
-----------	-----------	--------

3 – Serviço Público de Educação.

1	Barreiras para o uso de computadores e Internet nas escolas.	106
2	Limitações à modernização tecnológica do ensino. Principais conclusões do estudo de diagnóstico.	106
3	Visão e objectivos para a modernização tecnológica do ensino. em Portugal.	107
4	Eixos de actuação e principais projectos do PTE.	108
5	Indicação da percentagem de cumprimento atingida pelo objectivo Até ao presente, no decorrer da actual legislatura, numa escala de 0% a 100%.	110

4 - Caso de Estudo: Escola Secundária Pública c/ 3 CEB.

6	Estrutura do Projecto Educativo.	116
---	----------------------------------	-----

5 – Apresentação de Resultados.

7	Objectivos Estratégicos.	135
8	Factores Críticos de Sucesso e Indicadores Associados.	140
9	Exemplos de Indicadores.	141
10	Exemplos de Indicadores de desempenho para um ano lectivo.	142
11	Quadro comparativo de alguns estudos sobre o BSC.	149

Anexos.

12	Exemplos de Empresas cujo BSC consta do seu <i>portfólio</i> .	156
----	--	-----

Índice de Gráficos

3 – Serviço Público de Educação.

Gráfico nº	Descrição	Pág nº
1	Indicação comparativa do número total de alunos.	95
2	Taxa de Retenção – Ensino Básico.	96
3	Taxa de Retenção - Ensino Secundário.	96
4	Matrículas - Ensino Público.	96
5	Matrículas – Ensino Privado.	97
6	Distribuição por Sexo Masculino.	97
7	Distribuição por Sexo Feminino.	97
8	Professores – Ensino Pré-Escolar.	98
9	Professores – 3º Ciclo e Ensino Secundário.	98
10	Relação Aluno/Professor.	99
11	Habilitações Académicas.	99
12	Número Total de Escolas.	100
13	Relação Aluno por Computador.	100
14	Utilização de Internet nas Escolas.	101

Agradecimentos

Os meus agradecimentos a:

Ao orientador da presente Dissertação de Mestrado, Professor Doutor Carlos Costa, por todo o apoio, disponibilidade e motivação transmitida ao longo da realização desta Dissertação.

O meu obrigado a todos aqueles, que desde o princípio, se disponibilizaram para comigo colaborar, nomeadamente: Jos Van der Velden da *SAS Institute Software*, Lda, Portugal, pelos conselhos, sugestões e eventual disponibilidade de possível utilização académica de um software *BSC*; ao Dr. Francisco Pinto, pela deferência, incentivo e conjunto de sugestões orientadoras para numa primeira fase, dar arranque à implementação do *BSC*; ao Dr. Carlos Marques da *Quidgest*, pela amabilidade e disponibilidade de me ter facultado uma apresentação da ferramenta de suporte à implementação do *BSC*.

Aos meus pais, por todo o apoio prestado ao longo destes anos.

Finalmente, ao João Carlos, que me acompanhou e incentivou ao longo deste percurso, pela paciência de me ter escutado, a discutir e desabafar.

Listagem de Acrónimos

ABM/ABC	<i>Activity Based Management/Activity Based Costings</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants</i>
AMA	Agência para a Modernização Administrativa, I.P.
ANQ	Agência Nacional para a Qualificação, I.P.
B2G	<i>Business-to-government</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BP	<i>Business Process</i>
BPR	<i>Business Process Reengineering</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAF	<i>Common Assessment Framework</i>
CEF	Curso Educação e Formação
CI	Capital Intelectual
c/3 CEB	com 3º Ciclo e Ensino Básico
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CNO	Centro Novas Oportunidades
CTT	Correios de Portugal, S.A.
DGAEP	Direcção Geral da Administração e do Emprego Público
EFA	Educação Formação de Adultos
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EMEA	Europe, the Middle East and Africa
EQA	<i>European Quality Award</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América do Norte
GAVE	Gabinete de Avaliação Educacional
G2C	<i>Government-to-citizen</i>
GEPE	Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação
GQT	Gestão da Qualidade Total
IAM	<i>Intangible Assets Monitor</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
KSI	<i>Key Success Indicators</i>
LBSE	Lei de Bases do Sistema Educativo

ME	Ministério da Educação
NP	Norma Portuguesa
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONG	Organizações não Governamentais
PC	<i>Personal Computer</i>
PE	Projecto Educativo
PME	Pequenas e Médias Empresas
PSS	<i>Public Sector Scorecard</i>
PT	Plano Tecnológico
PTE	Plano Tecnológico de Educação
QREN	Quadro de Referência Estratégica Nacional
ROI	<i>Return on Investments</i>
RSE	Responsabilidade Social das Empresas
TQM	<i>Total Quality Management</i>
SGQ	Sistema de Gestão de Qualidade
SPO	Serviços de Psicologia e Orientação
TDB	<i>Tableau de Bord</i>
TI	Tecnologias de Informação
TIC	Tecnologias de Informação e de Comunicação
UE	União Europeia

Glossário de Termos

Abandono Escolar – Aluno que sai do sistema de ensino e/ou educação e formação sem ter concluído os estudos ou sem obtenção de qualificação de nível secundário ou equivalente.

Agrupamento de Disciplinas – Conjunto de disciplinas dos cursos científico-humanísticos do ensino secundário, organizados segundo uma dominante do conhecimento científico, em cinco áreas: ciências e tecnologias; ciências socioeconómicas; ciências sociais e humanas; línguas e literatura; artes visuais.

Agrupamento de Escolas – Unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de ensino que ministram um ou mais níveis e ciclos de ensino, incluindo a educação pré-escolar, a partir de um projecto pedagógico comum. Pode ser horizontal (constituído por estabelecimentos de ensino do mesmo ciclo ou nível) ou vertical (constituído por estabelecimentos de ensino de ciclos ou níveis sequenciais diferentes).

Aluno ou **Estudante** – Indivíduo que frequenta o sistema formal de ensino após o acto de registo designado como matrícula.

AMA (Agência para Modernização Administrativa, I.P.) – É um Instituto Público integrado na administração indirecta do estado, que tem como função, a de operacionalizar as iniciativas de modernização e também de impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes actores, instituições e responsáveis. Tem por missão desenvolver, coordenar e avaliar medidas, programas e projectos nas áreas de modernização e simplificação administrativa e reguladora, de administração electrónica e de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.

Ano Curricular – Parte do plano de estudos do curso que, de acordo com o respectivo instrumento legal de aprovação, deve ser realizado pelo aluno, quando em tempo inteiro e em regime presencial no decurso de um ano lectivo.

Ano de Escolaridade – Ano de estudos completo legalmente instituído.

Ano Escolar – No ensino não superior, é o período de tempo compreendido entre 1 de Setembro e 31 de Agosto. A sua organização está a cargo do órgão legal e estatutariamente competente do estabelecimento de ensino.

Ano Lectivo – Período de tempo compreendido entre o início e o fim das actividades lectivas que no ensino não superior corresponde a um mínimo de 180 dias efectivos de actividades escolares.

ANQ, I.P. (Associação Nacional de Qualidade) – Tem por missão coordenar a execução das políticas de educação e de formação profissional de jovens e adultos e assegurar o desenvolvimento e a gestão do sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Aprovação – Situação do aluno que no final do ciclo de estudos que frequentava, lhe permite prosseguir os estudos no ciclo seguinte.

Aproveitamento Escolar – Situação do aluno, cuja avaliação das aprendizagens resulta nas seguintes menções: aprovação, progressão, transição ou conclusão.

B2G (*business-to-government*) – Associada à prática de *e-government* e à relação entre o negócio e o Estado, que visa facilitar o cumprimento por parte das organizações das suas

obrigações perante o segundo.

Business Intelligence – Designa um conjunto muito alargado de aplicações e tecnologias, para pesquisar, armazenar, analisar e permitir o acesso a dados e informação, para apoiar os responsáveis das organizações a tomar melhores decisões.

Catálogo Nacional de Qualificação - Concretiza-se pela validação de unidades de competência (UC) da formação base, de unidades de formação de curta duração da formação tecnológica (UFCD) ou da combinação entre as mesmas.

Ciclo de Estudos – Etapa definida na estrutura do sistema educativo, com determinado tempo de duração e com uma identidade própria, a nível de objectivos, finalidades, organização curricular, tipo de docência e programas.

Componente de Formação Sócio-Cultural (vertente educação) – Componente dos cursos de ensino profissional e dos cursos de educação e formação, que visa contribuir para a construção da identidade pessoal, social e cultural dos jovens.

Componente de Formação Tecnológica, Técnico-Artística e Técnica – É a componente curricular respectivamente dos cursos tecnológicos, artísticos especializados incluindo o ensino recorrente bem como dos cursos profissionais, que visa e integra a aquisição e o desenvolvimento de um conjunto de saberes e competências de base do respectivo curso, e integram salvo nos cursos do ensino recorrente, formas específicas de concretização da aprendizagem em contexto de trabalho.

Conclusão – Situação escolar do aluno que termina com sucesso o nível de ensino que frequenta, tendo direito à atribuição do respectivo diploma.

Curso Científico-Humanístico – Curso do ensino secundário, com a duração de três anos lectivos (10.º, 11.º e 12.º anos), tendo em vista o prosseguimento de estudos no ensino superior.

Curso de Educação e Formação (CEF) – Oferta integrada de educação e formação destinada preferencialmente a jovens com idades iguais ou superiores a 15 anos, em risco de abandono escolar ou que já abandonaram o sistema educativo antes da conclusão da escolaridade de 12 anos, bem como àqueles que, após a conclusão de 12 anos de escolaridade, não possuindo uma qualificação profissional, pretendam adquiri-la para ingresso no mercado de trabalho. Confere qualificação de nível 1, 2 ou 3 e certificação de conclusão do 6.º, 9.º ou 12.º ano de escolaridade, respectivamente.

Curso Geral do Ensino Secundário – Curso com a duração de três anos lectivos (10.º, 11.º e 12.º anos), estruturado em componentes (conjuntos de disciplinas) de formação geral, específica e técnica/artística, tendo em vista o prosseguimento de estudos no ensino superior. A partir do ano lectivo de 2004/2005 corresponde ao Curso Científico-Humanístico do Ensino Secundário.

Curso Profissional – Curso de ensino secundário com um referencial temporal de três anos lectivos, vocacionado para a qualificação inicial dos jovens, privilegiando a sua inserção no mundo do trabalho e permitindo o prosseguimento de estudos. Confere diploma de conclusão do ensino secundário e certificado de qualificação profissional de nível 3.

Curso Técnico do Ensino Concorrente – Curso do ensino secundário, orientado para a qualificação escolar e profissional de indivíduos maiores de 18 anos, facultando a obtenção de certificados e diplomas equivalentes aos do ensino regular.

Curso Tecnológico – Curso do ensino secundário com a duração de três anos lectivos -10.º, 11.º e 12.º anos de escolaridade. Destina-se preferencialmente aos jovens que desejam ingressar no mundo do trabalho após o 12.º ano de escolaridade tendo, no entanto, a possibilidade de ingresso no ensino superior. Confere um diploma de estudos secundários e um certificado de qualificação profissional de nível 3.

Customer Relationship Management (CRM) – Trata-se do processo de automatização e melhoramento dos processos de negócio ligados à gestão das relações com os clientes nas áreas de vendas, marketing, apoio ao cliente e serviço pós venda.

Desistência – Situação do aluno que no final do ano lectivo não se encontrava em condições de se inscrever no ano de escolaridade seguinte, por não ter frequentado até ao final o ano de escolaridade em que se encontrava inscrito.

Docente com Funções Lectivas – Docente que desempenha funções de ensino junto de pelo menos uma turma, podendo também ter, em alternativa ou não, a tempo inteiro ou parcial, actividades de apoio educativo na sala de aula ou fora dela. Inclui os docentes com "horário zero", situação em que o professor, embora em exercício de docência, não tem horário lectivo atribuído.

Docente com Funções Não Lectivas – Docente ao qual não está atribuída nenhuma turma, tendo portanto uma redução total da componente lectiva. Este docente pode estar abrangido, entre outras, por uma das seguintes situações: pré-aposentação; doença incapacitante para o contacto directo com os alunos em sala de aula; funções de gestão; apoio à biblioteca ou aos laboratórios, ou a elaboração de estudos de natureza diversa e que permitam uma melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem.

Ensino Básico – Nível de ensino que se inicia cerca da idade de seis anos, com a duração de nove anos, cujo programa visa assegurar uma preparação geral comum a todos os indivíduos, permitindo o prosseguimento posterior de estudos ou a inserção na vida activa. Compreende três ciclos sequenciais, sendo o 1.º de quatro anos, o 2.º de dois anos e o 3.º de três anos. É universal, obrigatório e gratuito.

Ensino Particular e Cooperativo ou Privado – Ensino promovido sob iniciativa e responsabilidade de gestão de entidade privada com tutela pedagógica e científica do Ministério da Educação ou do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Ensino Profissional – Ensino que tem por objectivo imediato a preparação científica e técnica para o exercício de uma profissão ou ofício, privilegiando assim a qualificação inicial para entrada no mundo do trabalho e permitindo ainda o prosseguimento de estudos.

Ensino Público – Ensino que funciona na directa dependência da administração central, das regiões autónomas e das autarquias.

Ensino Recorrente – Modalidade de educação escolar a que têm acesso todos os indivíduos que ultrapassaram a idade normal de frequência do ensino básico e do ensino secundário. Constitui uma segunda oportunidade para os que abandonaram precocemente o sistema educativo e os que o procuram por razões de promoção cultural ou profissional e uma primeira oportunidade para os que nunca frequentaram a escola, atenuando, assim, os desequilíbrios existentes entre os diversos grupos etários, no que respeita aos níveis educativos. Com organização curricular, metodologias e avaliação específicas, atribui diplomas e certificados equivalentes aos do ensino regular.

Ensino Regular – Conjunto de actividades de ensino ministradas no âmbito da estrutura

educativa estabelecida pela Lei de Bases do Sistema Educativo e que se destinam à maioria dos alunos que frequentam o sistema de ensino dentro dos limites etários previstos na lei.

Ensino Secundário – Nível de ensino que corresponde a um ciclo de três anos (10.º, 11.º e 12.º anos de escolaridade), que se segue ao ensino básico e que visa aprofundar a formação do aluno para o prosseguimento de estudos ou para o ingresso no mundo do trabalho. Está organizado em cursos predominantemente orientados para o prosseguimento de estudos e cursos predominantemente orientados para a vida activa.

Estabelecimento de Ensino (Não Superior) – Cada unidade organizacional em que, sob a responsabilidade de um Conselho Executivo ou de um Director (Director Pedagógico ou Encarregado de Direcção), é ministrado o ensino de um ou mais graus.

Exclusão – Consiste na impossibilidade do aluno não abrangido pela escolaridade obrigatória, continuar a frequentar o ensino até final do ano lectivo em curso, nomeadamente por ter ultrapassado o limite de faltas injustificadas.

Formação Vocacional – Abrange todas as ofertas profissionalmente qualificantes do sistema educativo que visam a qualificação inicial de jovens com competências profissionais necessárias à sua adequada transição para a vida activa: os cursos de educação e formação, os cursos tecnológicos, os cursos profissionais, os cursos do ensino artístico especializado e os cursos de especialização tecnológica.

GAVE (Gabinete de Avaliação Educacional) – Tem por missão desempenhar, no âmbito da componente pedagógica e didáctica do sistema educativo, funções de planeamento, coordenação, elaboração, validação, aplicação e controlo de instrumentos de avaliação externa de aprendizagem.

GEPE (Gabinete de Estatística e Planeamento de Educação) – Tem por missão garantir a produção e análise estatística da educação, tendo em vista o apoio técnico à formulação de políticas, ao planeamento estratégico e operacional, e uma adequada articulação com a programação financeira, bem como a observação e avaliação global de resultados obtidos pelo sistema educativo, cabendo-lhe ainda assegurar o apoio às relações internacionais e à cooperação nos sectores de actuação do Ministério da Educação.

G2C (*government-to-citizen*) – Relação entre Estado e cidadão; abre os canais de informações, transacções e serviços directamente para o cidadão, visto como cliente.

Grupo de Docência – Definição legal das habilitações adequadas para leccionar áreas disciplinares e disciplinas nos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário.

Inscrição – Acto administrativo que faculta, depois de efectivada a matrícula, a frequência de um determinado ano escolar, disciplina ou curso.

IGE (Inspecção Geral de Educação) – Tem por missão, assegurar o controlo, a auditoria e a fiscalização do funcionamento do sistema educativo no âmbito da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extra-escolar, bem como dos serviços e organismos do Ministério da Educação e assegurar o serviço jurídico-contencioso decorrente da prossecução da sua missão.

Internet – Ligação ao conjunto de redes informáticas mundiais interligadas pelo protocolo TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*).

Matrícula – Acto pelo qual um indivíduo adquire a qualidade de aluno de um determinado

curso ou estabelecimento de educação ou de ensino.

Ministério da Educação – É o departamento governamental que tem por missão definir, coordenar, executar e avaliar, a política nacional relativa ao sistema educativo, no âmbito da educação pré-escolar, do ensino básico e secundário e da educação extra-escolar, bem como articular, no âmbito das políticas nacionais de promoção da qualificação da população, a política nacional de educação e a política nacional de formação profissional.

Nível 1 de Formação – Formação de acesso a este nível: escolaridade obrigatória e iniciação profissional. Essa iniciação é adquirida, quer num estabelecimento escolar, quer no âmbito de estruturas de formação extra-escolares, quer na empresa. A quantidade de conhecimentos técnicos e de capacidades práticas é muito limitada. Essa formação deve permitir, principalmente, a execução de um trabalho relativamente simples, podendo a sua aquisição ser bastante rápida.

Nível 2 de Formação – Formação de acesso a este nível: escolaridade obrigatória e formação profissional (incluindo, nomeadamente, a aprendizagem). Esse nível corresponde a uma qualificação completa de utilizar os instrumentos e técnica com ela relacionados. Essa actividade respeita principalmente a um trabalho de execução, que pode ser autónomo no limite das técnicas que lhe dizem respeito.

Nível 3 de Formação – Formação de acesso a este nível: escolaridade obrigatória e/ou formação profissional e formação técnica complementar ou formação técnica escolar ou outra de nível secundário. Esta formação implica mais conhecimentos técnicos que o nível 2. Esta actividade respeita, principalmente, a um trabalho técnico que pode ser executado de uma forma autónoma e/ou incluir responsabilidades de enquadramento e coordenação.

Nível de Ensino – Refere-se a cada um dos três níveis sequenciais que constituem o sistema de ensino: ensino básico, ensino secundário e ensino superior.

Novas Oportunidades – Agrega tudo o que é oferta pública regulada de dupla certificação. Dentro disso, há uma distinção entre ofertas para jovens, onde é possível encontrar os Cursos de Educação e Formação de jovens, essencialmente concentrados até ao 9º ano e que funcionam sobretudo, numa lógica de prevenção do abandono escolar. Dirigidos aos jovens, existem ainda os Cursos de Aprendizagem e Profissionais, de nível secundário e os cursos de especialização tecnológica, que são cursos de nível quatro, pós-secundários. Estes, estão vocacionados para públicos que já concluíram ou estão perto de concluir o secundário e que através daqueles cursos, adquirem uma formação de nível 4 ou a possibilidade de prosseguir para o ensino superior. No que se refere à formação de adultos, temos os cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA) que se baseiam nos referenciais consagrados no Catálogo Nacional de Qualificações e que podem funcionar de duas formas: existem cursos de nível 2 e 3 que, uma vez completos, permitem adquirir formação ao nível do 9º e do 12º ano, ou ser frequentados através de módulos que representam unidades de formação de curta duração, com 25 a 50 horas, que permitem actualizar conhecimentos específicos numa determinada área, evoluir progressivamente num processo de qualificação ou completar um processo de reconhecimento de competências de dupla certificação (escolares e profissionais). Estes módulos são certificados autonomamente e capitalizam individualmente para a construção de um determinado perfil profissional e de qualificação. São destinados a alunos com mais de 18 anos que tenham frequentado sem concluir, um dos planos de estudo anteriores e pretendam obter uma certificação de conclusão do ensino secundário

Pessoal Docente – Conjunto dos educadores de infância e/ou professores, de um estabelecimento de educação/ensino ou de uma entidade.

Pessoal Docente em Exercício de Funções – Conjunto de professores ou educadores de

infância de um estabelecimento de ensino com funções lectivas e/ou não lectivas nesse estabelecimento.

Pessoal não Docente – Conjunto de profissionais pertencentes a carreiras específicas que, em colaboração com o pessoal docente, contribui para o desenrolar do processo educativo num estabelecimento de ensino.

População Escolar – Conjunto formado pelos alunos, pessoal docente e não docente directamente ligados aos estabelecimentos de educação ou de ensino.

Professor do Ensino Básico – 3.º Ciclo e Secundário – Docente habilitado para a docência destes níveis de ensino, formados como especialistas numa determinada área nas universidades. Inclui ainda pessoal docente portador dos requisitos exigidos para o acesso à profissionalização em exercício ou que dela tenha sido dispensado.

Projecto Curricular da Escola – São as estratégias de desenvolvimento do currículo nacional, visando adequá-lo ao contexto de cada escola, concebido, aprovado e avaliado pelos respectivos órgãos de administração e gestão.

Projecto Educativo (PE) - É o documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão, para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias, segundo os quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa.

Plano Tecnológico de Educação (PTE) - Tem como objectivo, o de colocar Portugal entre os cinco países europeus mais avançados na modernização tecnológica do ensino.

Recursos Físicos de Educação e Formação – Conjunto de salas e equipamentos existentes num estabelecimento de educação/ensino ou num centro de formação.

Recursos Humanos de Educação e Formação – Conjunto do pessoal docente e do pessoal não-docente de um estabelecimento de educação/ensino ou centro de formação.

Rede Educativa – Configuração da organização territorial dos edifícios utilizados em actividades escolares, afectos aos estabelecimentos de educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário, visando a sua adequação às orientações e objectivos de política educativa. O planeamento da rede educativa pressupõe uma visão integrada e integradora da escola, não só no plano interno da organização, mas também ao nível da gestão de recursos e práticas, e das relações com a comunidade.

Regulamento Interno – Documento que define o regime de funcionamento da escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação educativa e dos serviços de apoio educativo, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar.

Reprovação – Situação do aluno considerado não aprovado no final de cada disciplina, ciclo ou curso.

Resultados Escolares – Informação das avaliações das aprendizagens expressa por classificações ou menções qualitativas e quantitativas, que publicitam a posição numa escala, ou o sucesso/insucesso do aluno num dado plano de estudos, disciplina ou área disciplinar.

Retenção – Consiste na manutenção do aluno abrangido pela escolaridade obrigatória, no ano

lectivo seguinte, no mesmo ano de escolaridade que frequenta, por razões de insucesso ou por ter ultrapassado o limite de faltas injustificadas.

Sede de Agrupamento – Escola onde se localiza a unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão para um projecto pedagógico comum do agrupamento de escolas.

Sistema de Ensino – Estrutura que se compõe de graus e níveis de escolaridade sequenciais e aos quais correspondem grupos etários determinados.

Sistema Educativo – Sistema que engloba o conjunto da organização educacional, incluindo as suas finalidades, estruturas, instituições de ensino e de gestão, programas de estudo, modalidades de aprendizagem e de avaliação, critérios de promoção, reconhecimento das diversas formações assim como os seus recursos humanos, técnicos e financeiros.

Taxa de Retenção e Desistência – Relação percentual entre o número de alunos que não pode transitar para o ano de escolaridade seguinte e o número de alunos matriculados nesse ano lectivo.

Taxa de Transição/Conclusão – Relação percentual entre o número de alunos que no final de um ano lectivo obtém aproveitamento e em condições de transitar para o ano de escolaridade seguinte e o número total de alunos matriculados nesse ano lectivo.

Tipos de Cursos – Classificação dos cursos segundo a sua orientação, nomeadamente o prosseguimento de estudos ou inserção na vida activa.

Transição/Progressão – Situação escolar que no final do ano lectivo, permite ao aluno inscrever-se no ano de escolaridade seguinte.

Turma – Conjunto de alunos de um estabelecimento de ensino agrupados em função de uma ou mais características comuns, nomeadamente o ano de escolaridade, o tipo de curso ou a área de estudos.

Unidade Capitalizável – Conjunto de saberes e saberes-fazer que se organizam de forma autónoma e sequencial, integrando um programa de formação (disciplina ou área disciplinar) que permite a aquisição de uma ou mais competências. A sua avaliação, com aproveitamento, permite uma certificação.

Web (*World Wide Web* ou *www*) – Rede de computadores na Internet, que fornece informação em forma de hipertexto. Para visualizar essas informações, utiliza-se um programa chamado de navegador (*browser*).

Wireless – É um termo que significa “sem fios”. Inicialmente usado para receptores de rádio, designa actualmente, a comunicação sem cabo ou fios e utiliza principalmente frequência de rádio e radiação infra-vermelha, sendo utilizado para acesso à Internet sem fios.

Resumo e Palavras-Chave

O último lustro, foi marcado por um conjunto de iniciativas de planos e projectos governamentais no seio do Ministério da Educação, no sentido de dar o salto qualificativo de colocar Portugal no pelotão da frente dos países europeus, visando a construção de uma sociedade de conhecimento e a modernização tecnológica de toda estrutura física educativa.

Paralelamente, as significativas alterações contextuais e os diversos estímulos sociais expostos pelas Novas Tecnologias de Informação, lançam novos desafios e mudanças ao posicionamento e gestão escolar no momento presente.

Perante este cenário, a Escola tem necessidade de se adaptar aos novos tempos, modificando em muito, a forma como trabalha e actua.

O *Business Scorecard* (BSC) tem tido, desde a sua criação, uma aceitação crescente nas empresas e organizações, tendo a sua penetração sido gradualmente alargada ao sector público, como instrumento para gerir e medir o desempenho das organizações.

Este estudo pretende averiguar a viabilidade de utilização desta ferramenta de apoio à gestão no universo da gestão escolar de uma escola pública, numa altura em que esta, por força das circunstâncias, se encontra numa fase embrionária.

Em consequência, foi tomada como base uma Escola Pública com níveis de ensino entre o 7º e o 12º ano de escolaridade, que abrangem uma oferta formativa de cursos do 3º ciclo do ensino básico (do 7º ao 9º ano), do ensino regular secundário (10º, 11º e 12º anos), do Ensino Profissional com diploma de 12º ano, de Educação e Formação (CEF) e de Ensino em regime pós-laboral, que englobam vários cursos.

Com a utilização do BSC, pretende-se conseguir e alcançar, significativas melhorias no desempenho e na prestação de serviço público, através do alinhamento obtido entre medidas estruturais, prioridades estratégicas e eficiência operacional.

Palavras-Chave: BSC, Alinhamento, Valor Público, Gestão de Desempenho, Educação.

Abstract and Keywords

The last five years, was marked by a number of plans of initiatives and projects-governmental within the Ministry of Education, in order to make the jump qualifying to put Portugal at the forefront of European countries for the construction of a society knowledge and technological modernization of the entire physical educational infrastructure.

In addition, the significant contextual changes and the various social stimuli exposed by the New Information Technologies, posing new challenges and changes the positioning and management school at the present.

Against this background, the school needs to adapt to new times, modifying in much the way it works and acts.

The *Business Scorecard* (BSC) has, since its creation, a growing acceptance in enterprises and organizations, and its penetration was gradually extended to the public sector as a tool to manage and measure the performance of organizations.

This study aims to investigate the feasibility of using this tool to support in the world of management education in public schools at a time that, under the circumstances, is in its infancy.

It has therefore been taken as a basis a Public School with educational levels, between the 7th and 12th grade, covering an offer training courses for the 3rd cycle of basic education (7th to 9th grade), regular secondary education (10, 11 and 12 years), the Vocational Education degree with 12 years of Education and Training (CEF) and Teaching in the post employment, which include several courses.

By using the BSC seeks to achieve significant improvements in performance and public service through the alignment obtained from structural measures, strategic priorities and operational efficiency.

Keywords: BSC, Alignment, Public Value, Performance Measurement, Education.

1 - Introdução

1.1. – Contextualização do Problema

O *Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa*, designado vulgarmente por *simplex*¹, foi lançado em Portugal no dealbar do ano de 2006.

O seu princípio fundamental, assenta na simplificação e agilização de processos administrativos vocacionados para o cidadão e empresas, no sentido de viabilizar e modernizar a Administração Pública², recorrendo às Tecnologias de Informação (TI). Neste contexto, foi criada a AMA – *Agência para a Modernização Administrativa, I.P.*³, que é um Instituto Público integrado na administração indirecta do estado, que tem como

¹ O programa *simplex* – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa, é um programa que se encontra também em cursos noutros países do seio da União Europeia, vocacionados para iniciativas que visam promover o melhor desempenho das instituições e a sua relação com o cidadão. (Ministério da Educação, 2009q)

² Enquadrada nos objectivos para a modernização da Administração Pública, foi lançada a iniciativa “i2010 – A European Information Society for growth and employment”. É um Programa lançado em Janeiro de 2007 pela Comissão Europeia, sob a designação de “Programa de Acção para a Redução dos Encargos Administrativos da Regulamentação existente na UE”. O objectivo primordial, é o de estabelecer uma redução de 25% nos encargos administrativos que oneram as empresas, a cumprir em conjunto, pela União Europeia e pelos Estados Membros até 2012 e incrementar o crescimento e emprego na Europa, ao abrigo do cumprimento da Estratégia de Lisboa. (Ministério da Educação, 2009u)

³ A AMA, tem por missão desenvolver, coordenar e avaliar medidas, programas e projectos nas áreas de modernização e simplificação administrativa e reguladora, de administração electrónica e de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo.

Assim, a simplificação pode resultar de múltiplos factores, designadamente a facilidade de acesso a serviços e informações, a supressão de procedimentos redundantes e obsoletos, a simplificação de processos e a sua disponibilização em outros canais de atendimento, como a voz e a da harmonização e a consolidação legislativa de regimes jurídicos.

Deste modo, o Estado, passou a ter um papel importante e interventivo na oferta e no incentivo de práticas associadas e relacionadas com serviços prestados e oferecidos às empresas (B2G) e aos cidadãos em geral (G2C).

Entre as atribuições da AMA, I.P., realçam-se as seguintes:

- o Definir políticas transversais e regras, com carácter vinculativo, em matéria de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Administração Pública e coordenar a sua execução através da dinamização de uma rede interministerial de agentes das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- o Coordenar, desenvolver, gerir e avaliar programas, projectos e acções, de natureza eminentemente transversal, na área da administração electrónica, promovendo a evolução da actual infraestrutura tecnológica, bem como, a racionalização de custos de comunicações;
- o Mobilizar o potencial das TIC para apoiar a modernização da administração pública, promovendo a articulação dos níveis central, regional e local;
- o Promover, aproveitando as potencialidades das TIC, a participação dos cidadãos nos actos eleitorais e nos processos de decisão pública;
- o Promover a modernização da prestação de serviços públicos orientados para a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas e a respectiva distribuição através de canais complementares, designadamente, presencial, voz e Internet.

(Decreto-Lei nº 116/07 de 27 de Abril. Diário da República nº 2008/06 – I Série)

função, a de operacionalizar as iniciativas de modernização e também de impulsionar a participação e o envolvimento dos diferentes actores, instituições e responsáveis.

Pretende em sùmula, facilitar o quotidiano dos cidadãos, incentivar a dinâmica empresarial elevando-as a patamares de eficiência e de eficácia competitivas e de crescimento económico, tornando a relação com o Estado mais apetecível e transparente.

É um programa transversal a todos os Ministérios, que comporta um conjunto de medidas, devidamente programadas no tempo e com prazos consignados.

Dentro da panóplia de Ministérios e organismos incorporados por este programa, este estudo focaliza-se naqueles que directamente se enquadram no abrangido pelo *Ministério de Educação* (ME), segundo as competências enquadradas por este, no *Decreto-Lei nº 213/2006 de 27 de Outubro*.

Por outro lado, a *Estratégia de Lisboa*, a *Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável*, o *Plano Tecnológico* (PT) e o *Quadro de Referência Estratégico Nacional* (QREN) para o período compreendido entre 2007 e 2013, vão de encontro aos dois principais objectivos da política educativa do XVII Governo Constitucional: o do reforço das qualificações e das competências dos Portugueses, indispensável para a construção da sociedade de conhecimento e a da modernização tecnológica das escolas.

Desde o final da década de oitenta do século passado, que a Escola Pública foi acolhendo, gradualmente, diversas disciplinas, como resposta aos estímulos sociais em que se insere. Dentro destas, realçam-se as que foram directamente relacionadas com o ensino da Informática. A integração destas, nos diversos currículos académicos e a sua integração nas sucessivas Reformas Educativas, associada à necessidade de alargamento do ensino da Informática a diferentes níveis de ensino, gerou assimetrias, ausência de articulação e de integração. Em consequência, foram promovidas, entre outras, iniciativas de formação com a criação de entidades responsáveis, promoveu-se a criação de conteúdos, projectos de infra-estruturação a diversos níveis, fomentaram-se iniciativas de generalização do acesso à Internet, etc. Todo este processo ultrapassou a sala de aula, abrangendo, todo o corpo docente, funcionários administrativos, toda a operacionalidade administrativa e de funcionamento global da Escola, e também, a de avaliação escolar. Estava-se contudo, perante um panorama maioritariamente avulso, ao sabor da perspicácia e da intuição dos órgãos competentes. Tal situação, reflectia-se não só, na qualidade e evolução do parque informático⁴ de cada Escola, como no desempenho e efi-

⁴ O autor refere-se a todo o equipamento informático, genericamente designado por *hardware* e *software*.

ciência de todos os seus serviços. Como consequência vital, gerou-se um desequilíbrio na capacidade de oferta e no acesso ao conhecimento.

É neste contexto e com o intuito ambicioso de “*colocar Portugal entre os cinco países europeus mais avançados na modernização tecnológica do ensino em 2010*”, que surge e foi aprovado, o *Plano Tecnológico de Educação* (PTE), no seio do ME. (Ministério da Educação, 2009d)

O PTE, foi baseado numa política integrada de valorização da Escola Pública. Tem como prioridade, orientar a política educativa, no sentido de reduzir a desigualdade no acesso à formação e ao conhecimento e a de permitir colocar ao serviço dos alunos e das suas famílias, em torno dos seguintes objectivos: (Ministério da Educação, 2009d)

- o *Promover o sucesso educativo, colocando as escolas aos serviço das aprendizagens dos alunos;*
- o *Modernizar as escolas, criando melhores condições de trabalho a professores e alunos;*
- o *Enraizar a cultura e a prática de responsabilização, de avaliação e de prestação de contas a todo o sistema de ensino;*
- o *Abrir a escola ao exterior, fortalecer as lideranças, promover a autonomia das escolas e melhorar o seu funcionamento, pelo reforço da participação das famílias e das comunidades na direcção estratégica das escolas;*
- o *Alargar as oportunidades de aprendizagem ao longo da vida.*

O objectivo do presente estudo, é o de aferir o impacto de todas estas medidas que vão no sentido de valorizar a Escola Pública, através de uma ferramenta que permita, de uma forma dinâmica, ir avaliando as consequências da implementação destas medidas.

A solução escolhida foi o *Balanced Scorecard* (BSC), numa atitude de confrontar os órgãos gestores de uma escola com uma ferramenta de auto-avaliação, de controlo de gestão e de uma presumível resposta a uma avaliação externa.

O BSC, vai permitir delinear e ajudar as organizações na implementação dos planos estratégicos, de modo a haver um envolvimento de todos dentro da organização e perceber, se a direcção seguida, é aquela que corresponde aos objectivos do plano.

1.2. – Questão de Investigação

Averiguar a viabilidade de utilização do *BSC* na Gestão de Desempenho, tomando como referência uma Escola Secundária Pública c/3 CEB (com 3º Ciclo e Ensino Básico), perante a nova política de matriz educativa e de projectos integrada, no sentido da valorização da escola pública.

1.3. – Objectivos da Investigação

Neste estudo, são identificados os seguintes objectivos:

- o Formular um modelo de Medição e Gestão de Desempenho que permita ir de encontro aos objectivos que se pretendem alcançar com a meta preconizada pelo PTE até 2010;
- o Identificar os elementos de avaliação que irão contribuir para alinhar e acrescentar valor;
- o Evidenciar barreiras de implementação à concretização dos objectivos programados;
- o Verificar a viabilidade de utilização do *BSC* numa Escola Pública c/3 CEB, no sentido de vir a contribuir para a visualização rápida de resultados e para o trabalho colaborativo com todos aos elementos alinhados em torno de objectivos comuns.

Visando a concretização destes objectivos, este estudo tem por base uma Revisão de Literatura, fundamentada nas seguintes vertentes:

- o Contextualizar a importância da Medição e Gestão de Desempenho nas organizações;
- o Efectuar uma análise mais aprofundada sobre o *Balanced Scorecard (BSC)*, como ferramenta de apoio à gestão;
- o Verificar a aplicação e adaptabilidade da Medição e Gestão de Desempenho e do *BSC* a uma Escola Pública.

A partir do estudo efectuado, pretende-se criar uma plataforma de suporte conceptual sustentado, que possa permitir, por um lado, lançar as bases de um trabalho futuro consistente, que possibilite alinhar o modelo de autonomia específico de cada Escola Pública ou Agrupamento, com o preconizado pelas directrizes do Ministério da Educação, e por outro, que o *BSC*, quando devidamente adaptado, possa contribuir e ser encarado como um veículo de comunicação e gestão da estratégia.

1.4.- Metodologia da Investigação

A metodologia utilizada neste estudo, incorpora uma Revisão de Literatura, que acompanha o seu desenvolvimento e que incidu em livros e artigos técnicos de referência. O intuito, é o de criar uma teoria conceptual sustentável, que permita, por um lado, consolidar os princípios teóricos orientadores do BSC na Gestão de Performance, e por outro, estabelecer a ponte, para a migração do BSC do sector privado para o sector público.

Incorporado na mesma linha orientadora, procurou-se encontrar exemplos, à escala global, de estudos de aplicação semelhantes em contextos educativos.

Do ponto de vista prático, tomou-se como base um conjunto de elementos e uma análise dos dados referentes a uma Escola Secundária c/3 CEB, contextualizada nos novos princípios e orientações do PTE e, apresentar, em consonância, uma proposta de concretização do BSC.

A natureza do estudo que me propus, foi baseada nas Ciências de Design estabelecidas por Herbert Simon em 1981. (Simon, 1996)

Em sùmula, Herbert Simon orienta a sua proposta às ciências que se destinam a produzir algo, como são exemplo, as engenharias e a gestão. Invoca a sua base científica do projecto perceptivo e recomenda que “*os programas orientados à formação profissional poderão assumir a sua responsabilidade na medida em que sejam capazes de criar uma ciência do design – uma doutrina intelectualmente desafiante, analítica, parcialmente formalizável, parcialmente empírica e ensinável sobre o processo projectivo*”. (Simon, 1996)

1.5. – Estrutura da Dissertação

A estrutura desta dissertação, encontra-se organizada nos seguintes seis capítulos:

No primeiro, faz-se uma introdução ao tema, enquadrando a questão de investigação, os seus objectivos e a metodologia adoptada.

O segundo capítulo, focaliza-se na revisão de literatura que se desdobra em quatro componentes:

- o A Medição do Desempenho Organizacional;
- o Introdução e conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard*;
- o A Evolução do BSC;
- o A adaptação dos conceitos e práticas da medição de desempenho e do BSC nos serviços públicos.

O terceiro capítulo, dedica-se à contextualização do panorama actual do sistema educativo, focalizando-se no Serviço Público de Educação.

No quarto capítulo, efectua-se a caracterização de uma situação académica como caso de estudo, tomando como exemplo, uma Escola Secundária Pública com 3º Ciclo de Ensino Básico.

É no capítulo quinto, sob a designação de Apresentação de resultados, que se aplica e se teoriza, o modelo *BSC* ao caso de estudo.

Finalmente, o sexto capítulo, encerra a dissertação com as principais conclusões finais, detalhando as limitações da mesma e sugerindo eventuais investigações futuras.

Por último, há ainda a considerar o seguinte conjunto de quatro anexos, que servem de complemento ao estudo efectuado:

Anexo I – O *Tableau de Bord*;

Anexo II – A Utilização de Programas de *BSC*;

Anexo III – Síntese de duas Metodologias *Scorecards*;

Anexo IV – Abordagem a uma Metodologia Pública.

2 -Enquadramento Teórico: Revisão de Literatura

Neste capítulo, é apresentada uma síntese da revisão de literatura, sendo tratados sucessivamente, a Medição e Gestão do Desempenho, o *Balanced Scorecard (BSC)*, a sua evolução e a adaptação deste aos serviços públicos.

Esta ferramenta de controlo de gestão é analisada recorrendo aos seus conceitos principais. Para o efeito, é feita uma breve análise e uma explicação sumária sobre a sua filosofia de funcionamento, encarregue da avaliação do desempenho empresarial e da sua ligação, com a formulação e implementação de estratégias.

Apontam-se igualmente as suas principais características, benefícios e perspectivas críticas quanto ao seu desempenho, no sentido de explanar as virtudes e potencialidades desta ferramenta de gestão.

Enfatiza-se, a consciência da limitação da gestão orientada apenas para os lucros dos accionistas. Explana-se, de forma sucinta, a nova forma de gestão ditada pela introdução dos interesses de todos aqueles que, directa ou indirectamente, colaboram com a empresa e as acções, que permitem um compromisso sustentável com a sociedade, envolvendo as vertentes económica, social, ambiental e a qualidade das relações.

Deduz-se que, perante os problemas e os desafios actuais, é necessário que os responsáveis sejam, neste enquadramento, para além de técnicos especializados, cidadãos de ampla formação e cultura, com capacidade de antever o resultado das suas intervenções e consequências na sociedade em que vivemos, discutindo as soluções.

Salienta-se que o *BSC* tem a vantagem de se adaptar a diferentes relações de causa e efeito, cujo resultado desejado pela organização seja outro, que não o lucro do accionista. São exemplos, a satisfação dos utentes de uma entidade pública ou a promoção da cultura por uma fundação.

Realça-se também um aspecto que veio alterar profundamente a flexibilidade desta ferramenta, a partir de meados dos anos noventa: a integração no *BSC*, dos Mapas de Estratégia.

Faz-se em seguida, a necessária adaptação do *BSC* a um organismo público.

Culmina, com a referência de alguns exemplos do *BSC* em contexto académico, em várias localizações no globo terrestre.

A) - A Medição do Desempenho Organizacional

1 - Introdução

A Medição do Desempenho⁵, poder-se-á definir como *“um conceito que envolve diversas metodologias e instrumentos os quais, desde há muitos anos, fazem parte dos sistemas de gestão das organizações – empresas, serviços públicos e organizações em fins lucrativos”*. (Pinto, 2007)

Recorrendo ao mesmo autor, a Medição do Desempenho *“é o conjunto de processos para gerir a execução da estratégia de uma organização ou a forma como os planos são traduzidos em resultados”*. (Cokins, 2004)

Em consequência, trata-se de um conceito abrangente, que integra diversas metodologias e processos de melhoria, que têm vindo a ser desenvolvidas nas organizações, muitas vezes apoiadas em soluções tecnológicas.

Tal necessidade, advém do elevado grau de competitividade e de exigências de todos os intervenientes, como as empresas e os mercados, as instituições, os clientes e o público em geral.

Na actualidade, a produção de bens e serviços, com o correspondente desempenho financeiro, deixou de ser apenas o único factor a ser valorizado. Efectivamente, os designados factores intangíveis⁶ e não-financeiros, tornaram-se de capital importância, conforme citado por Amaral: *“A capacidade de uma nação em desenvolver um sistema de educação de excelência e de melhorar as competências da força de trabalho, através da formação, constitui um aspecto vital de competitividade. Neste sentido, o conhecimento é talvez o factor mais crítico da competitividade”*. (Amaral, 2008)

Em termos clássicos, as decisões das organizações, baseadas na força do trabalho e no capital, eram baseadas nas percepções, opiniões, intuições e na da experiência acumulada.

Desde há alguns anos a esta parte, vêm sendo introduzidas duas novas variáveis: a informação e o conhecimento, associada à evolução tecnológica, conforme cita Amaral: *“Assim, o conhecimento é um novo factor de produção estruturante e horizontal a toda a actividade económica, do sector primário ao sector terciário”*.⁷ (Amaral, 2008)

⁵ Também designada por medição da performance (*performance measurement*).

⁶ Intangíveis, em termos contabilísticos, são direitos incorpóreos, que não têm expressão física, que não podem ser tocados, de difícil identificação e avaliação.

⁷ Tecnologia e Conhecimento são nos dias de hoje, factores de produção chave (*knowledge-based*)

Em consequência, as instituições baseiam as suas decisões apoiadas em medições efectivas, suportadas em factos (*fact-based management*), na maior parte das vezes, sequência de medição do desempenho.

2 – Definição

“Quando se consegue medir e expressar em números aquilo de que estamos a falar, sabemos alguma coisa acerca desse assunto; mas quando não conseguimos medir nem traduzir em números, o nosso conhecimento é pobre e insatisfatório...” (Lecture to the Institution of Civil Engineers, 3 May 1883, Lord Kelvin)

A medição do desempenho, começou a ser alvo de maior acuidade a partir da década de 80, por acção de projectos integradores de mudança e de melhoria direccionados para os serviços públicos, por parte dos governos de alguns países, conforme se apresenta:

“O que se mede executa-se. Se não for possível medir resultados, não podemos saber se tivemos sucesso ou se falhámos. Se não temos a certeza do sucesso, não o podemos premiar. Se não premiarmos o sucesso, provavelmente acabamos por premiar as falhas. Se não temos sucesso, não podemos aprender com as boas práticas. Se, por outro lado, não reconhecemos as falhas, não as podemos corrigir. Mas, se conseguirmos demonstrar resultados, somos vencedores”. (Osborne et al., 1992).

Uma definição universal do conceito de Medição de Performance não existe. O seu significado vai-se alterando consoante o seu contexto e perspectiva dos seus autores.

Na perspectiva de Pinto, é atribuído aos autores Adams, Kennerley e Neely, um conceito mais alargado e clarificado, das diferentes interpretações que este conceito pode assumir.

É baseado nas afirmações dos próprios, que indicam que *“medir, pressupõe a existência de indicadores ou métricas, que devem integrar uma infra-estrutura de suporte para recolha, tratamento, análise e interpretação da informação”* (Neely, 2002), identificando este conceito, como um sistema de medição do desempenho⁸: *“A medição do desempenho, consiste nos processos para quantificar a eficiência e a eficácia das acções passadas. Um sistema de medição de desempenho, possibilita tomar decisões fundamentadas e desenvolver acções, na medida em que quantifica a eficiência e eficácia de acções passadas, através da recolha, verificação, classificação, análise e interpretação de dados adequados.”* (Neely, 2002)

⁸ Ou também, designado por *performance measurement system*.

3 – Medição do Desempenho Organizacional

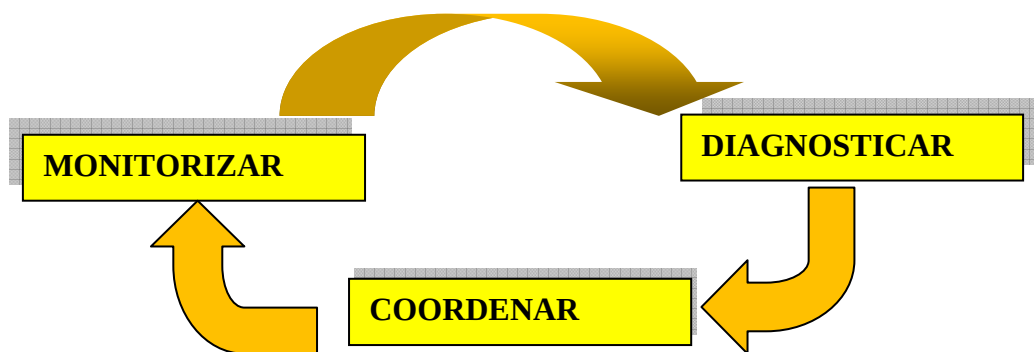
Clarificada e identificada a medição do desempenho, como instrumento essencial dos sistema de gestão das instituições, importa realçar quais os motivos a ela associados.

Na perspectiva de Lawton, os motivos mais relevantes são os seguintes (Lawton, 2002):

- o Para alinhamento da missão, da estratégia, dos valores e comportamentos;
- o Para continuar o aperfeiçoamento dos processos, produtos e resultados;
- o Para quantificar os sucessos ou os fracassos alcançados.

Na visão dos autores Kutucuoglu, Hamali, Irani e Sharp, os motivos, têm a ver com o papel que a medição de desempenho sofreu ao evoluir de um registo histórico para uma visão prospectiva, proporcionando, o *feedback*, a compreensão e a motivação. Acrescentam os mesmos autores, que o ponto fulcral desta análise recai actualmente sobre o pensamento sistemático, a mudança estrutural e a aprendizagem organizacional. Concluem, que as medidas de desempenho se tornam essenciais, para que todos compreendam e se adaptem aos objectivos das organizações. (Kutucuoglu *et al.*, 2001).

Russo, baseado nas interpretações dos autores anteriores, preconiza esquematicamente o seguinte: (Fig^a 1)



Fig^a 1 – Atividades de Avaliação de Desempenho. (Russo, 2006)

Pinto considera ainda, que é necessário ter em conta o seguinte conjunto de indicadores ou métricas de desempenho: uma melhoria de tempos de resposta, da qualidade, da produtividade e no aspecto financeiro. (Pinto, 2007)

Sintetizando, a medição do desempenho caracteriza-se pelo seguinte conjunto de factores: (Pinto, 2007 e Russo, 2006)

- o O de reconhecer diferentes responsabilidades hierárquicas na gestão de desempenho, dentro das organizações;
- o A de apresentar uma perspectiva equilibrada do sistema objecto de medição;
- o O de reconhecer múltiplas dimensões da medição do desempenho;
- o A de relacionar as medidas com os objectivos relevantes;

- o A de ligar a medição do desempenho à estratégia;
- o O envolvimento dos funcionários;
- o Pela definição correcta e selecção dos indicadores, como questão fundamental para o sucesso na medição do desempenho.

4 – Gerir o Desempenho

O conceito de gerir o desempenho, interliga-se com o conceito anterior, de medição de desempenho. Contudo, são dois conceitos com significados e de interpretação diferentes.

A definição do conceito de gerir o desempenho, tal como o conceito focado no ponto anterior, também não é consensual.

Seleccionando duas definições citadas por Pinto: (Pinto, 2007)

1ª: *“Gestão de desempenho, é o processo de dirigir e controlar pessoas e unidades funcionais numa organização, com o objectivo de as motivar para atingirem níveis de desempenho mais elevados. Dar feedback aos empregados acerca do seu desempenho, é um factor fundamental para uma metodologia eficaz da gestão de desempenho. Este feedback é dado habitualmente através de indicadores de desempenho”*. (Poister, 2003)

2ª: *“Gestão de desempenho, é um modelo de controlo interactivo baseado num contrato. A sua filosofia nuclear consiste, em termos operacionais, na capacidade das partes contratantes, encontrarem o equilíbrio adequado entre os recursos disponíveis e os resultados a obter através desses recursos. A ideia base da gestão de desempenho nas operações, é equilibrar, da melhor forma possível, recursos e metas a atingir com eficiência e qualidade, procurando assegurar que os impactos finais desejados são atingidos com eficiência e economia”*. (Ministry of Finance of Finland, 2006)

O sistema de medição, faz então parte integrante da gestão de desempenho, cujas ferramentas são utilizadas para avaliar, monitorizar e rever o desempenho.

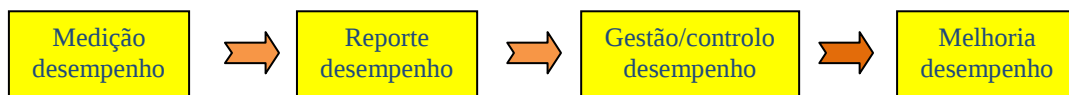
Há contudo, a necessidade de não centralizar todo o processo na medição, sendo importante, utilizar os resultados obtidos através da medição e orientá-los de uma forma específica, visando melhorar o desempenho global.

Para complementar este raciocínio, atente-se na seguinte observação do citado autor: (Pinto, 2007):

“Se não for essa a orientação da medição, as pessoas poderão interpretar o sistema pela negativa, isto é, como sendo apenas um mecanismo para punir o baixo desempenho. Este tipo de interpretação pode ocorrer, com alguma facilidade, nos processos de

implementação de sistemas de gestão de desempenho em serviços públicos. Se o enfoque for dado excessivamente aos mecanismos de avaliação, em vez de se centrar nos resultados, nas melhorias a atingir, na motivação, no reconhecimento e prémios pelo bom desempenho, na identificação das razões do baixo desempenho, sem um sentido punitivo, e na revisão das metas a atingir, podem estar criadas as condições para o insucesso de qualquer sistema de gestão de desempenho que se pretenda implementar”.

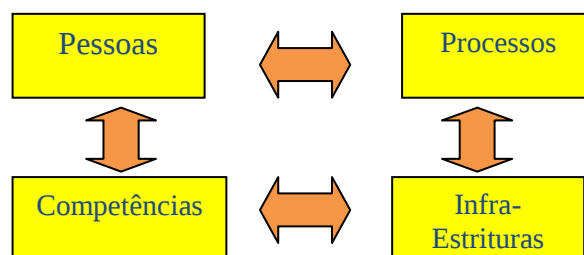
No seu ponto de vista, o autor defende e contextualiza a gestão de desempenho, enquadrando-a num conjunto de actividades desenvolvidas numa sequência lógica e situa-la, como um passo intermédio e um marco importante, para, a partir dela, estarem criadas as condições para a tomada de decisões e desencadear um conjunto de operações que visem e conduzam ao alinhamento de toda a organização. (Figª 2)



Figª 2 – Sequência Lógica da Gestão de Desempenho. (Pinto, 2007)

Nesta sequência, compete ao reporte de desempenho (segundo elemento da sequência lógica), receber, por um lado, em cada nível adequado de decisão definido por cada instituição, os resultados obtidos através da medição de desempenho, e por outro, obter, a partir destes, um conhecimento real do desempenho, elevando o seu nível de transparência. (Pinto, 2007)

A sequência lógica acima descrita, só terá consistência se a instituição se apoiar em quatro vértices fundamentais (Pinto, 2007): nas Pessoas, nos Processos; nas Infra-Estruturas e nas Competências, assumindo as Pessoas, pela sua riqueza de conhecimento e de competência, o suporte do sistema. (Figª 3)



Figª 3 – Vértices do desempenho, devidamente alinhados no intuito de produzir melhorias e visando obter-se um sistema de gestão de desempenho. (Pinto, 2007)

5 – A Gestão de Desempenho na Actualidade

5.1. - Contextualização

A gestão de desempenho nos dias de hoje, é indissociável da componente tecnológica e numa visão mais ampla, da Sociedade de Informação no seu todo.

Na Sociedade de Informação, a recolha, o armazenamento, o processamento, a transmissão, a distribuição, a integração e análise de dados, a disseminação da informação, torna-se cada vez mais, a questão fulcral.

Consome-se hoje, informação. A informação apresenta valor económico e utilidade social. Produzir informação e conhecimento, são os dois pilares que permitem tomar decisões, no intuito de melhorar o desempenho. (Amaral, 2008)

Amaral, preconiza numa simples frase, a valorização do Conhecimento no contexto actual: “Assim, o conhecimento é um novo factor de produção estruturante e horizontal a toda a actividade económica, do sector primário ao sector terciário”. (Amaral, 2008)

Há todavia também, uma visão holística de uma organização no sentido de ter uma visão e uma imagem única, que permita agrupar todos os seguintes quatro elementos da organização, de uma forma inter-relacionada (Pinto, 2007): a Estratégia, as Actividades, as Informações e os Recursos.

Pensar a organização como se fosse um conjunto de *Business Process* (BP)⁹, é aquela que mais se aproxima de um formalismo para a obtenção de uma visão holística.

Um outro ponto fundamental e comum a todas as organizações, é que todas elas possuem mais informação do que aquela que conseguem utilizar.

A *Business Intelligence* (BI)¹⁰, permite que as organizações tenham verdadeiras abordagens do designado “*Customer Lifecycle Management*”, que permite, segundo Amaral, separar a informação útil da supérflua e trabalhar a informação relevante para que ela possa apoiar a tomada de decisão e realimentar os sistemas operacionais: (Amaral, 2008)

Por outro lado, as plataformas de BI, têm por objectivos, o de sustentar as decisões que deverão ser tomadas, a de introduzir algumas boas práticas e disposições legais que permitam evitar escândalos e preservar o bom nome das instalações e por fim a necessidade de disponibilizar atempadamente, os dados, de uma forma estruturada, precisos e disponíveis a todos os níveis da organização. (Amaral, 2008)

⁹ Um *business proces* (BP), ocorre dentro da organização e contém um conjunto de actividades associadas às informações que manipula, fazendo uso dos recursos e da organização da instituição. Forma uma unidade coesa e deve ser focalizado para um objectivo bem definido,

¹⁰ *Business Intelligence* (BI), significa a inteligência do negócio ou da actividade, isto é, as soluções que estruturam os dados em informações úteis.

Em resumo e citando de novo Amaral: “... *De meios e sistemas de informação que permitam dotar as organizações de inteligência, flexibilidade e adaptabilidade para encarar a mudança e exigências do meio em que se insere.*” (Amaral, 2008)

5.2. – A importância do Alinhamento

Pelo que foi atrás focado, acentua-se a ideia que no contexto actual, é imprescindível que as organizações necessitem de:

- o Manter uma visão integrada de gestão de desempenho;
- o Ter estratégias bem alicerçadas;
- o Saber comunicá-las e disponibilizá-las de uma forma rápida, e fiável;
- o Integrar soluções tecnológicas;
- o Estarem muito atentas a rápidas mudanças e evoluções e também, aos novos estímulos do mercado;
- o Obter o alinhamento das pessoas.

O alinhamento, tornou-se o novo vocábulo da era actual à luz dos novos desafios, podendo ser definido da seguinte forma: “*À necessidade de interacção permanente entre as prioridades estratégicas e as actividades operacionais das organizações, passou a ser conhecida, no contexto da gestão de desempenho, por alinhamento*”.(Pinto, 2007)

Tal definição, assenta no princípio que qualquer pessoa colocada na organização, tem de perceber qual o seu contributo para as prioridades estratégicas (“*aquilo que é importante*”), tendo ainda que possuir instrumentos que indiquem, em qualquer instante, a evolução do seu desempenho comparativamente com as metas previamente definidas e os motivos de quaisquer eventuais desvios.

5.3. – Ferramentas e Metodologias

Um sistema de gestão de desempenho, recorre a ferramentas e a metodologias, suportadas em soluções tecnológicas, das quais se salientam as seguintes:

(classificação baseada na descrita por: Pinto e sintetizada, recorrendo ao conjunto de referências bibliográficas incluída na Bibliografia.)

o Sistemas de medição e indicadores de natureza Contabilística ou Financeira:

A gestão baseada exclusivamente no desempenho financeiro, começa a ser mencionada no início do século XX pela *DuPont*¹¹ e ficou conhecida como *Fórmula DuPont*.

¹¹ A *DuPont*, foi uma empresa fundada nos Estados Unidos da América (E.U.A.) no início do século XIX, como uma empresa de fabricação de pólvora. Criou o referido mecanismo de gestão, no momento em que

O modelo de gestão de desempenho da *DuPont*, designada também por *Modelo de Lucro Estratégico*, consiste em decompor o ROI (*Return On Investments*) em três componentes importantes, visando a sua maximização em todos os níveis hierárquicos e unidades de negócio.

Nesta perspectiva, o ROI é igual à margem líquida multiplicada pela rotação de activos, multiplicada pela *leverage*¹² financeira.

A ideia subjacente à maximização do ROI, é coerente com a teoria do Mercado de Capitais e por conseguinte, pela valorização do papel do accionista. (Diestchi *et al.*, 2007)

A partir da década de noventa, iniciou-se a proposta de novos instrumentos de gestão e controle organizacional, conforme se indicará mais adiante.

o Sistemas de Gestão Estratégica do Capital Humano:

O Capital Humano, é considerado um novo factor de Produção, considerado como sendo um activo intangível. (Miozzo, 2007)

Efectivamente, na economia do conhecimento e cada vez mais de forma transversal a todos os sectores de uma organização, torna-se essencial saber gerir tanto os denominados recursos tangíveis (financeiros, físicos, etc.), como os denominados recursos intangíveis.

De entre os recursos intangíveis, pela sua importância para a competitividade de qualquer organização, salientam-se os seguintes (Amaral, 2008):

- Recursos Humanos;
- Recursos de Inovação (capacidade científica e tecnológica, capacidade de gerir os activos intelectuais, ideias);
- Recursos associados à reputação ou “*goodwill*” (reputação junto aos clientes, valor da marca, percepção da dualidade e qualidade do produto).

o Reengenharia de Processos (BPR):

O *Business Process Reengineering* (BPR), despertou a atenção da comunidade internacional, a partir de um artigo original de Michael Hammer em 1990, denominado “*Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate*”, reforçada pela publicação, em 1993 e em co-autoria, de Hammer e Champy, “*Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution*”.

diversificava a sua linha de produtos e buscava descentralizar a sua administração, no início do século XX. (Diestchi *et al.*, 2007)

¹² Conceito que significa, a possibilidade de investir mais do que a nossa capacidade financeira permite. (nota do autor)

A reengenharia, “...consiste no repensar fundamental e no redesenhar radical dos processos de trabalho, com o objectivo de obter melhorias dramáticas nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo”. (Hammer e Champy, 1993)

Segundo os autores, a reengenharia assenta em três termos fundamentais: no ser radical, porque implica redesenhar e não aperfeiçoar, ajustar ou aperfeiçoar; nos processos, que são um conjunto de actividades, que tomados sistematicamente, criam valor para os clientes; ser dramática, porque a reengenharia só é invocada quando existe a necessidade de uma revolução. No fundo, terá de haver uma mudança radical, de forma a se promoverem medidas extremas, provocando reformas e medidas drásticas.

O conceito de Reengenharia não é consensual e nem todos os autores têm esta visão, a de não se concentrarem na correcção do estado actual. Davenport, defende uma preocupação mais holística, enfatizando o lado humano. Afirma que, para além das necessárias alterações radicais nos processos, dever-se-á ter em conta as implicações e mudanças nas vertentes tecnológicas, humana e organizacional. (Davenport, 1994). Por sua vez, Gonçalves, realça que a Reengenharia é uma combinação de técnicas de engenharia industrial, métodos de pesquisa operacional, teoria da administração e métodos de análise de sistemas de informação, usando o poder da Tecnologia da Informação para transformar os processos de negócios das organizações, tornando-as mais competitivas nos seus mercados. (Gonçalves, 1995)

O BPR, vai-nos conduzir a uma organização estruturada que providencia um mapa passo a passo, garantindo resultados consistentes e adequados. As metodologias são constituídas através de estratégias, técnicas, métodos e ferramentas. Os métodos são boas práticas de formas de aproximação (são exemplos, os métodos de modelação de dados e os métodos de modelação de custos). As ferramentas, são pacotes de software que permitem automatizar um método ou metodologia, permitindo o uso correcto e aplicação rápida de um método. (Salvador, 2009)

Em conclusão, a Reengenharia é a junção de três ciências: (Hammer e Champy, 1993)

- o Organização e Métodos, associada ao mapeamento e visualização do desempenho do processo;
- o À Tecnologia de Informação (TI), como componente tecnológico;
- o A Gestão da Mudança, que tem como função, a de lidar com a organização, a sua cultura e o seu capital humano.

o **ABM/ABC (*Activity Based Management/Activity Based Costings*):**

O ABM/ABC, são dois sistemas de custos, desenvolvidos nos anos 80, que permitem apurar, com rigor, os custos das actividades e processos. Permitem transmitir uma clara visão de como os processos podem ser melhorados e como é possível otimizar a rentabilidade ao focar-se nas actividades que produzem custos (12 Manage –The Executive Fast Track, 2009).

Têm ainda a capacidade de gerir as actividades que permitem reduzir custos e gerar valor efectivo, medindo ainda a eficácia, a eficiência e a economia das operações.

o **Sistemas de Gestão e Certificação da Qualidade (TQM):**

No âmbito do TQM, surgem vários conceitos, como por exemplo, o EFQM, o CAF e o ISO 9000: (Amrconsult, 2009)

- **EFQM (*European Foundation for Quality Management*)**, que é uma fundação sem fins lucrativos, fundada em 1988 pelos presidentes de 14 grandes companhias europeias e com o apoio da Comissão Europeia. O Modelo de Excelência EFQM (modelo de gestão empresarial), introduzido em 1991, destina-se a permitir a auto-avaliação da qualidade organizacional e a construir a base da apreciação das candidaturas ao *European Quality Award* (EQA). A EFQM, seguiu a sua visão de ajudar a criar organizações europeias fortes, que pratiquem os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM), na forma como conduzem os seus negócios e no relacionamento que têm com os seus empregados, accionistas, clientes e com as comunidades onde se encontram inseridas. Baseia-se num conjunto de cinco critérios. (Moulin, 2007b)
- **CAF (*Common Assesment Framework*)**, que é uma ferramenta de auto-avaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para auxiliar as organizações do sector público dos países europeus, a aplicar as técnicas de TQM, melhorando o seu desempenho e de prestação de serviços. Inspirou-se no modelo EFQM e no pressuposto de que, as organizações, atingem resultados excelentes ao nível do desempenho na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade, quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Compete, desde Outubro de 2002 à DGAEP (Direcção Geral da Administração e do Emprego Público), a coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação da CAF na Administração Pública. (dgaep, 2009)

o ISO 9000

A ISO (*International Standard Organisation*), é uma federação mundial de organismos nacionais de normalização, integrando Comitês Técnicos, organizações governamentais e não governamentais. As normas ISO 9000, inicialmente publicadas em 1987, foram actualizadas em 1994 e mais profundamente, em 2000. São um conjunto de normas de requisitos, orientações e outros documentos de suporte, que em conjunto, se destinam à implementação dum sistema de qualidade. As normas do sistema da qualidade identificam os aspectos que podem ajudar uma empresa a satisfazer as exigências dos clientes, não tendo por objectivo impor algo totalmente novo. Os sistemas da qualidade têm a ver com a avaliação de como e porquê as coisas são feitas, escrever como as coisas são realizadas e registar os resultados para mostrar que foram executadas. Um sistema de qualidade, por si próprio, não conduz automaticamente à melhoria dos processos de trabalho ou da qualidade do produto, nem resolve todos os seus problemas.

Não se devem confundir as normas de sistemas de qualidade com as normas de produto. A norma ISO 9001, expõe as exigências a satisfazer quando a actividade de uma empresa envolve concepção. A norma ISO 9002 estabelece as exigências equivalentes quando a empresa não se dedique à concepção e desenvolvimento. A norma ISO 9003, é o modelo equivalente para os casos em que não se exigem controlo da concepção e controlo do processo. (apcer, 2003)

o BSC (*Balanced Scorecard*):

É uma ferramenta de apoio à gestão que pretende proporcionar uma visão global da organização, numa abordagem ao controlo da gestão, de acordo com a estratégia definida superiormente. Nesse sentido, permite pilotar os processos financeiros e operacionais, oferecendo à gestão estratégica, a informação necessária para se saber se a organização está a ir na direcção certa, no sentido da execução estar alinhada com a estratégia. (Kaplan e Norton, 1996).

O primeiro BSC foi criado e implementado em 1987, na empresa “*Analog Devices*”. (Schneiderman, 2006)

o Six Sigma:

Desenvolvido inicialmente pela Motorola, é uma medida do número de defeitos num processo ou numa operação específica, tendo uma aplicação generalizada em vários sectores de actividade.

Baseia-se num conjunto de métodos de gestão de qualidade, incluindo métodos estatísticos, que recorre a um conjunto de pessoas qualificadas dentro da organização, visando definir uma sequência de passos e de objectivos quantificáveis, com o intuito de reduzir custos e aumentar o lucro. (Moulin, 2008)

o CRM (*Customer Relationship Management*):

Trata-se do processo de automatização e melhoramento dos processos de negócio ligados à gestão das relações com os clientes nas áreas de vendas, marketing, apoio ao cliente e serviço pós-venda.

Incorpora-se num nível intermédio de estruturação das organizações, de pendor mais táctico, mais próximo da operação, que se ocupa dos meios e tácticas para executar a estratégia.

A Gestão do Conhecimento, assenta, segundo Amaral, em quatro pressupostos: na importância da estratégia; na cultura e estrutura organizacional em equipas; nas Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC) e no controlo, através de indicadores bem definidos (KPI – *Key Performance Indicators*). (Amaral, 2008)

A melhoria de desempenho, é hoje transversal a qualquer tipo de organização e considerada uma questão prioritária a ser atingida por via da gestão de desempenho.

No Anexo I, aborda-se resumidamente o *Tableau de Bord*, como metodologia embrional dos métodos *Scorecard*, pelo seu contributo e importância do ponto vista histórico e de suporte teórico.

B)– O *Balanced Scorecard*

1 – Introdução

O BSC é uma ferramenta de apoio à avaliação do desempenho organizacional. Tem por objectivo reflectir o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.

Este conjunto abrangente de medidas, serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica, por meio do qual, o desempenho organizacional é medido de forma equilibrada sob quatro perspectivas.

Deste modo, contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, visualizando ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos activos intangíveis necessários para o crescimento futuro, como forma de garantir a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações.

O BSC tem início, conforme descrito, na visão e estratégias da organização, a partir das quais são definidos os factores críticos de sucesso. Os indicadores de desempenho permitem a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias.

Desde a sua criação, o BSC tem vindo a ser utilizado por centenas de organizações do sector público, privado e ONG, em todo o mundo.

Conforme realçado pelos seus autores (Kaplan e Norton), desde o seu aparecimento como mera ferramenta de medição e avaliação de desempenho, evoluiu rapidamente para um sistema de comunicação e alinhamento da organização a novas estratégias, tornando-se numa metodologia de implementação e clarificação da própria estratégia: “o BSC, ao estimular novas estratégias, proporcionou às empresas a oportunidade de se afastarem da perspectiva tradicional de curto prazo, sustentada apenas nos factores preço e custos reduzidos, reorientando-as para a criação de oportunidades de crescimento baseadas no aumento do valor dos produtos e serviços para o cliente, resolvendo também a falta de ligação entre a estratégia de longo prazo e as acções de curto prazo.” (Kaplan e Norton, 1996b)

A publicação *Harvard Business Review* escolheu o BSC como um dos métodos de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

2 - Contextualização Histórica

No dealbar da década de 90, como resultado de pesquisas encomendadas por doze empresas multinacionais norte-americanas¹³ que verificavam a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais utilizados na avaliação do seu desempenho, foi levado a cabo, o primeiro estudo sobre o BSC. O que estava em causa, era a capacidade de medir e de definir as actividades criadoras de valor das organizações modernas. (Kaplan e Norton, 1996). Os autores deste estudo, foram os professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton.

Os dois autores supra-citados, basearam--se também num estudo e numa previsão levada a efeito em 1982, pela *Brookings Institute*, a qual referem uma regressão percentual da representação dos elementos tangíveis ou financeiros nos valores de mercado das or-

¹³ O início deu-se quando o *Instituto Nolan Norton*, ligado à *KPMG* (hoje identificada como *Bearing Point*, que é uma consultadoria multinacional de gestão norte-americana), patrocinou um estudo com a duração de um ano com as seguintes doze empresas: *Advanced Micro Devices*, *American Standard*, *Apple Computer*, *BellSouth Corporation*, *CIGNA Corporation*, *Conner Peripherals*, *Cray Research*, *DuPont*, *Electronic Data Systems (EDS)*, *General Electric*, *Hewlett Packard*, *Shell Canada*. (Rivadeneira, 2002f).

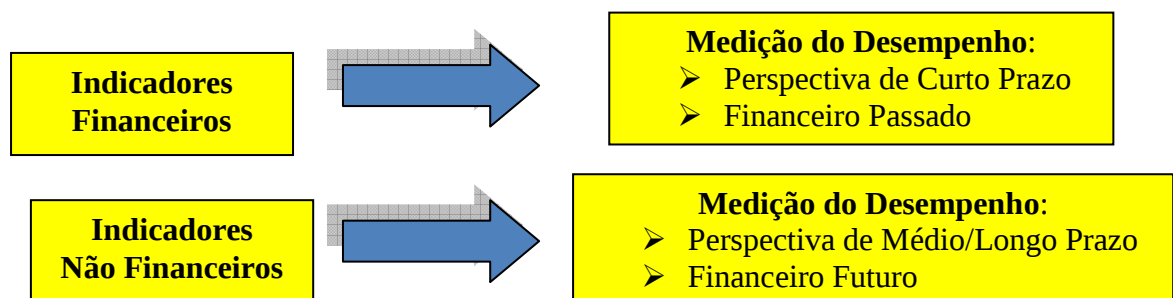
ganizações. Na altura deste estudo, esse valor cifrava-se em 62%, para nos dez anos seguintes, se situar ao redor dos 38% e se estimar, que no ocaso do século XX, encontrasse-se entre os 10 e os 15%. (Kaplan e Norton, 2000)

A síntese das conclusões deste estudo, foi publicada na edição de Janeiro/Fevereiro de 1992, num artigo da *Harvard Business Review* – “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. (Kaplan e Norton, 1992)

Efectivamente, foram estes dois autores, os principais obreiros e impulsionadores desta abordagem, à qual têm sido adicionados inúmeras publicações e acréscimos de outros investigadores, aperfeiçoando-a e melhorando-a na globalidade, fortalecendo-a como uma poderosa ferramenta de gestão.

Defendem os autores nessa publicação, a necessidade essencial das empresas e organizações utilizarem um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho da instituição. Aliam a sua matriz orientadora, explicando que a abordagem do BSC, contém medidas de desempenho financeiro, traduzidas em indicadores de resultados passados, que são complementados com medidas de orientação, visando um desempenho financeiro futuro. (Niven, 2003)

O seu aparecimento, deve-se também às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, nomeadamente o *Financial Reporting*, por se basearem em indicadores financeiros e contabilísticos e se fundamentarem numa perspectiva histórica de desempenho, que prejudicava a capacidade das empresas criarem valor económico.¹⁴ (Kaplan e Norton, 1996)



Figª nº 4 - Tipo de indicadores e perspectiva temporal na avaliação na medição do desempenho e na avaliação do desempenho financeiro. (Russo, 2006)

O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e desempenho empresarial, destinado a focalizar a atenção das organizações na medição do desempenho,

¹⁴ Dentro dos sistemas tradicionais, destacava-se o *Tableau de Bord*, que não tinha nos E.U.A. a correspondente adesão e impacto obtida na Europa. O *Tableau de Bord*, é abordado, sumariamente, no Anexo I.

“de forma a assegurar a inovação necessária à sua mudança e ao seu sucesso futuro, perante o fenómeno da globalização económica e concorrencial” (Fig^a 4) (Chow et al., 1997).

Todavia, a utilização e aplicação do modelo em empresas, proporcionou o seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Dentro desta perspectiva, tornou-se fundamental a necessidade de comunicar a estratégia do negócio dentro da empresa/organização e de a poder relacionar com os factores críticos do sucesso. Tal desiderato, condiciona o desempenho a médio e longo prazo, no sentido de permitirem uma melhor identificação dos aspectos estratégicos relevantes como é exemplo, a de aumentar a possibilidade de se poder actuar em tempo útil.

Neste contexto, a atenção dos gestores começa a focalizar-se também na integração nos sistemas de informação e em medidas de carácter não financeiro, como são exemplos, as áreas relacionadas com a satisfação do cliente; a rentabilidade; a eficiência interna, a inovação, etc., e outras de âmbito qualitativo, que se tornaram indispensáveis à tomada de decisões estratégicas.

Efectivamente, o novo contexto em que se estava a desenvolver a globalização, exigia desempenhos alinhados com a estratégia.

É a este conjunto de valores de bens não físicos, que consensualmente se denominam por Activos Intangíveis.

Os Activos Intangíveis, encontram-se agrupados em três grupos, sendo indicado em seguida, alguns elementos pertencentes a cada grupo:¹⁵

- o Estrutura Externa – Clientes, fornecedores, marcas, mercado, patentes;
- o Estrutura Interna – Organização, manuais, software, sistemas;
- o Competências – Formação, experiência, pesquisa, investigação.

Tem-se assim, que os Activos Intangíveis surgem como resposta a um crescente reconhecimento de que existem factores não contabilizados que podem ter uma importante participação no valor real de uma organização. São, em resumo, factores que contribuem para valorizar a organização.¹⁶ (Niven, 2003)

¹⁵ No Anexo II, é focado simplifcadamente, o modelo de avaliação de intangíveis proposto por Sveiby (1998).

¹⁶ Há todavia, a necessidade de diferenciar, embora associados, os conceitos de Activo Intangível e o de *goodwill*. Tecnicamente, este é um Activo Intangível, que habitualmente aparece bem identificado numa folha de balanço contabilístico. É um tipo diferente de Activo Intangível, que aparece por exemplo, quando existe um conjunto de negócios, como o excesso de preço pela compra de um empreendimento em re-

Por sua vez, os indicadores financeiros estavam associados a um modelo contabilístico, que no seio das organizações, estava pensado para valorizar, exclusivamente os activos físicos. Na sequência de estudos e reflexões sobre esta problemática, estes indicadores não são suficientes para medir e avaliar as seguintes capacidades de criação de valor para o cliente: o valor de Capital Intelectual (CI), a qualidade de serviço, a qualidade dos processos, a influência da tecnologia ou a capacidade de inovação.

Conforme afirmam Kaplan e Norton, o ideal, na concepção dos autores, “*é que o modelo de contabilidade financeira pudesse ser ampliado, de modo a incorporar aspectos importantes para essas entidades,*” (Kaplan e Norton, 2001), como são exemplos:

- o O da avaliação dos Activos Intangíveis e intelectuais de uma organização como sejam os produtos e serviços de alta qualidade;
- o A existência de funcionários competentes, motivados e habilitados (identificados como parcela do CI);
- o Um conjunto de processos internos inovadores, eficientes e consistentes;
- o A satisfação e lealdade dos clientes;
- o Investimentos em pesquisas e desenvolvimentos de novos produtos e/ou serviços;
- o Níveis de investimentos em automação e informatização dos processos produtivos. (Kaplan e Norton, 2001)

É ainda Kaplan e Norton (Kaplan e Norton, 2001), que relatam sobre “*a insatisfação dos investidores externos em apreciar apenas relatórios financeiros sobre o desempenho passado, quando em boa verdade, pretendiam obter informações que os permitissem prever o desempenho futuro das instituições onde efectuarem o investimento do seu capital*”. Realçam também, que “*a preocupação com a ênfase exagerada nas medidas financeiras, levou à criação de uma comissão especial de alto nível do AICPA (American*

lação ao valor do mercado dos seus activos líquidos. O *goodwill* neste caso, é interpretado como o valor do conjunto de activos intangíveis não identificados pela organização. Poderá ser também aquele que é produzido internamente, sendo então o valor criado pela empresa, medido, por exemplo, pela diferença entre o valor actual dos futuros fluxos de caixa, descontado do valor de mercado dos activos líquidos (este último medido, por exemplo, pelo valor das acções da empresa). (Miozzo, 2007)

“*Goodwill*”, é também identificado como os recursos associados à reputação, entendendo-se, por exemplo, como a reputação junto aos clientes, o valor da marca, a percepção da dualidade e a qualidade do produto. (Amaral, 2008)

Institute of Certified Public Accountants), tendo sido recomendado que as organizações adoptassem uma abordagem mais equilibrada e orientada para o futuro”.

Como consequência, torna-se importante a elaboração de relatórios que mostrem a eficácia das organizações no processo de criação de valor futuro e a ligação entre os relatórios de desempenho e a visão estratégica, visando: fornecer maiores informações sobre planos, oportunidades, riscos e incertezas; concentrar-se mais nos factores que criam valor no longo prazo, nomeadamente, as medidas não financeiras e alinhar melhor as informações externas com as informações internas. (Kaplan e Norton, 2001)

Em conclusão, os indicadores financeiros são imprescindíveis mas não suficientes para aquilatarem do valor geral da organização, pois há que medir, quer o activo imobilizado, quer o intangível (a componente não financeira). Por outro lado, o BSC constitui uma das alternativas possíveis, entre as várias ferramentas disponíveis. Nas palavras dos seus criadores, “*efectuar um programa de implementação de BSC, começa com o reconhecimento que não é um projecto de métricas, mas um projecto de mudança*”. (Kaplan e Norton, 1992)

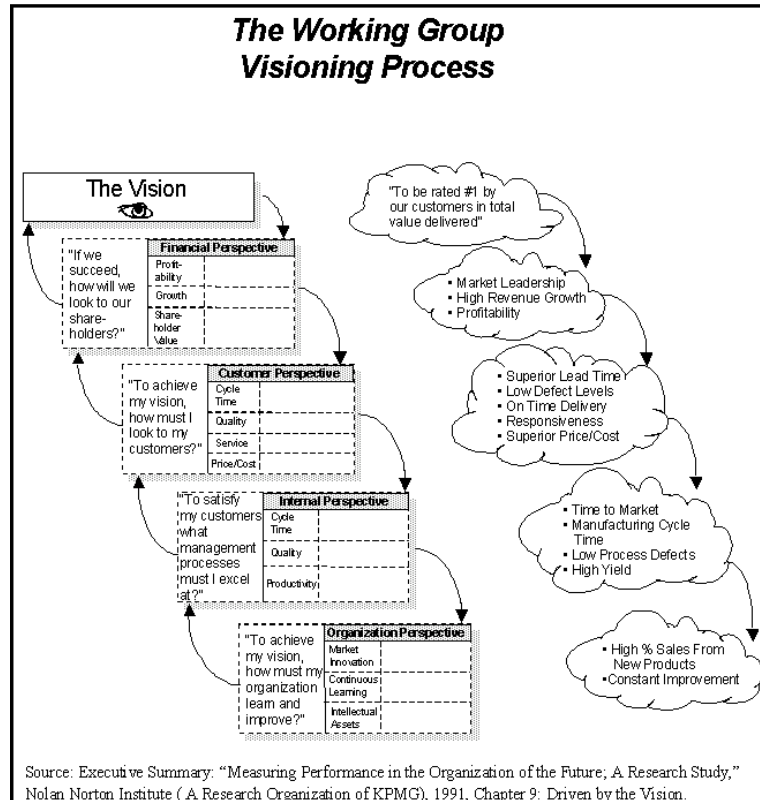
3 - O Conceito do BSC

Os professores Kaplan e Norton, definem o BSC “*como a ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional de acordo com a perspectiva financeira (do mesmo modo que o Tableau de Bord, que reflecte os resultados das acções do passado), incluindo, adicionalmente, três novas perspectivas, não financeiras, relacionadas com factores intangíveis considerados essenciais para um bom desempenho futuro*”. (Kaplan e Norton, 1992)

Como corolário desta definição, para termos um BSC, é necessário incorporar indicadores financeiros e não financeiros. Kaplan e Norton definiram as seguintes quatro perspectivas, associando a cada uma, a resposta a uma questão:

- o Financeira – “*Como são vistos pelos accionistas?*”, visando a remuneração dos investimentos e a satisfação dos accionistas;
- o Clientes – “*Como são vistos pelos clientes?*”, onde se pretende a satisfação e fidelização através da criação de propostas de valor diferenciadoras;
- o Processos Internos – “*Em que é que temos de ser melhores?*”, no sentido de privilegiar a excelência dos mesmos, de forma a conduzirem à satisfação dos clientes e accionistas;

- o Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional – “*Conseguiremos continuar a melhorar e a gerar valor?*”, dando prioridade à criação dum clima propício à inovação, satisfação dos empregados, à mudança, ao crescimento e implementação de melhorias. (Kaplan e Norton, 1992) (Figura 5)



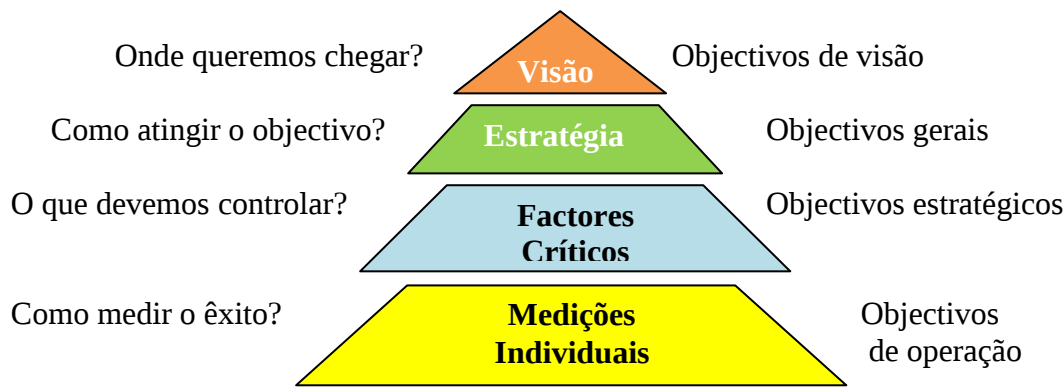
Fig^a 5 – As quatro perspectivas do BSC. (Schneiderman, 2006)

A partir destas quatro perspectivas, “*assegura-se o equilíbrio entre a criação de competências geradoras de valor futuro (médio e longo prazo), através do investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação, e o reconhecimento dos resultados financeiros no presente (curto prazo) pelos investidores.*” (Chow et al., 1997).

No dizer de Arape, “*o BSC é uma ferramenta de agregação, que permite a uma entidade associar todos os seus recursos e energia com a sua estratégia.*” (Arape, 1998)

Numa visão mais ampla, “*o BSC é uma modelo integrado, balanceado e estratégico de avaliar a situação actual e de permitir ao poder executivo, a orientação futura, por forma a converter a visão em acção, através de um conjunto coerente de objectivos, indicadores e iniciativas.*” (Martinez, 1997)

O BSC é então uma ferramenta de apoio à gestão, que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas, devem ser interligadas para poder abranger um conjunto de estratégias, conforme referem Kaplan e Norton (Figura 6): (Kaplan e Norton, 1996b)



Figª 6 – O BSC como modelo de gestão estratégico que traduz a visão e a estratégia da organização. (Adaptado pelo autor de Kaplan e Norton, 1996b)

A filosofia do BSC, alicerça-se numa visão global da estratégia da organização, suportada nas quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e desenvolvimento organizacional - às quais são acoplados objectivos e indicadores que terão de funcionar de forma integrada e balanceada, estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as quatro perspectivas. (Kaplan e Norton, 1996b)

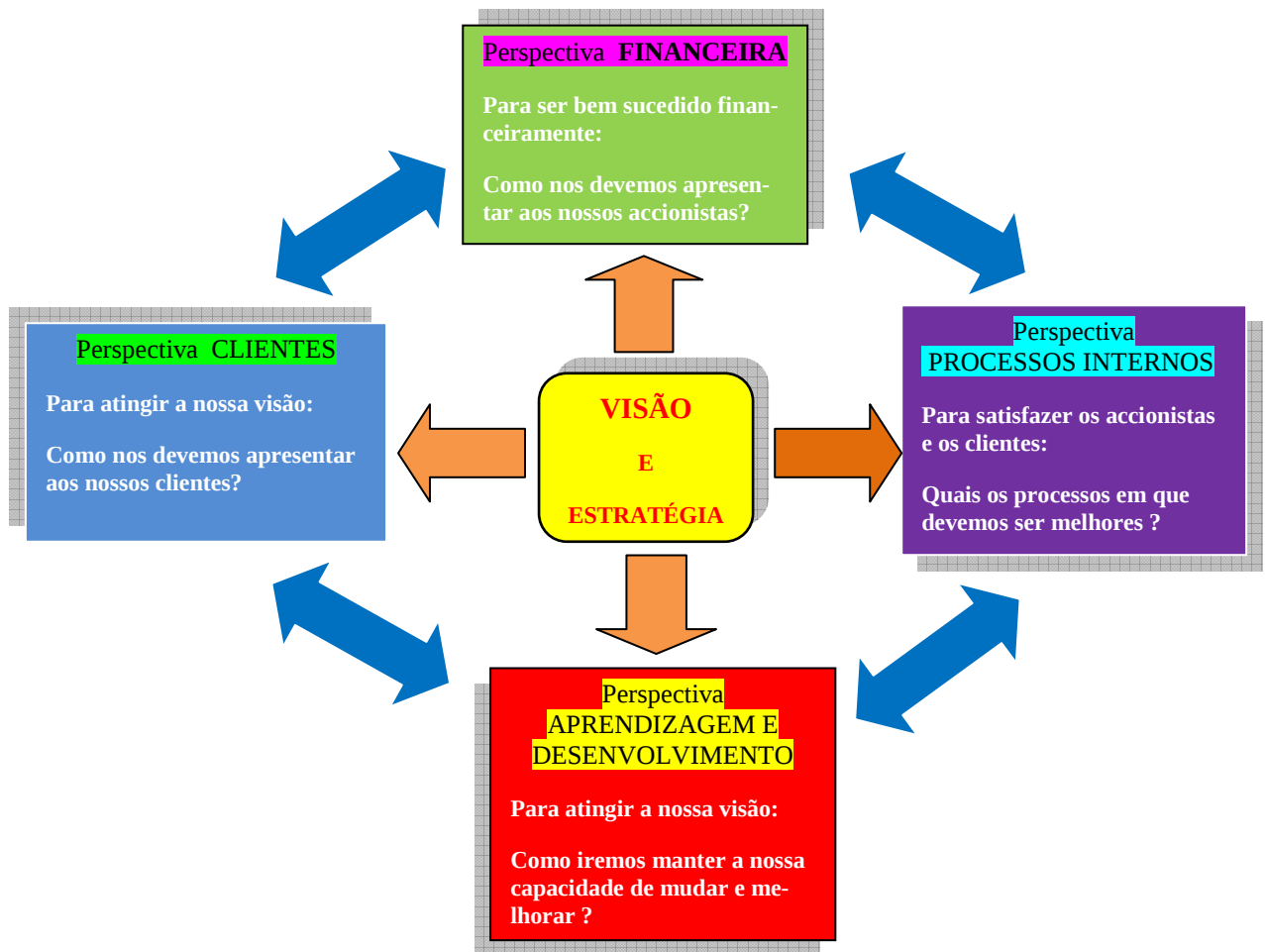
4 - As Quatro Perspectivas no BSC

O BSC, decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objectivos e medidas de desempenho, organizados, conforme já indicado, em quatro perspectivas diferentes: (Figª 7)

Kaplan e Norton, consideram a sua proposta de quatro perspectivas, como um modelo possível, mas não obrigatório e único (Kaplan e Norton, 1996a). Nesta perspectiva, tem havido vários autores e organizações que o adaptaram mas alteraram-no ou lhe introduziram outras perspectivas.¹⁷

Este facto, o de não ser imposto como um modelo rígido, torna-o uma mais-valia, porque na óptica do BSC, é um referencial de construção das perspectivas que facilita a sua adaptabilidade a todo o tipo de empresas e organizações.

¹⁷ A Evolução das Perspectivas de Gestão: 1940s-1980s – Financeira; 1982-1988 – Clientes; 1988-1994 - Processos; 1990 -1998 Funcionários. (QPR, 2008)



Figª 7 – As quatro perspectivas da organização, segundo o BSC. (Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996a))

4.1. - Perspectiva Financeira

Está intimamente ligada com os interesses dos accionistas. As suas preocupações são essencialmente de natureza financeira, na expectativa de uma boa rentabilidade dos capitais que investiram (criação de valor para os accionistas). A perspectiva financeira, alicerçada nos indicadores financeiros, ilustra a visão do passado (“o que já aconteceu”), contrariamente à visão das outras três perspectivas, que apontam num horizonte a longo prazo (“O que queremos que aconteça”).

Kaplan e Norton, afirmam, “que o incremento do valor das empresas para os seus accionistas, depende de dois aspectos: do Crescimento dos Proveitos, em que uma estratégia de crescimento dos proveitos pressupõe o incremento dos proveitos/vendas em novos mercados e nos clientes actuais, através da oferta de soluções completas de produtos e serviços; da Produtividade, no qual uma estratégia de produtividade actua através da redução dos custos de estrutura e pela utilização mais eficiente dos activos, redu-

zindo as necessidades de capitais para um determinado nível de actividade.”(Kaplan e Norton, 2001)

Deste modo, a avaliação do desempenho financeiro da empresa, é essencial para apreciar o desempenho dos gestores/administradores porque fundamenta e baseia-se na prestação de contas aos accionistas. A remuneração dos primeiros, corporizada em prémios e incentivos, poderá estar muitas vezes dependente dessa apreciação.

São três, as estratégias apontadas por Kaplan e Norton, habitualmente relacionada com a fase do ciclo de vida da actividade, em que a organização se encontra: a fase de Crescimento; a da Maturidade e a do Declínio. Em cada uma destas três fases, irão ser privilegiados diferentes factores quanto aos objectivos de crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade dos activos e nível de risco. (Kaplan e Norton, 1996b)

É de salientar que, perante a existência de um leque relativamente grande de escolhas possíveis, cada empresa deve usar os indicadores financeiros que sejam particularmente relevantes para o seu negócio. Citando Sousa Rodrigues, *“os objectivos financeiros devem ser estabelecidos em função da estratégia global da empresa, o que implica que possam coexistir objectivos diferentes em função de estratégias diferentes, de divisão para divisão ou unidades de negócio, apesar de todas elas serem coerentes com a estratégia global”*. (Sousa Rodrigues, 2002)

Baseado nas três estratégias indicadas por Kaplan e Norton, foram definidas como medidas de desempenho financeiro e de uma forma mais simplificada, o seguinte conjunto de indicadores: (Jordan et al., 2002)

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

4.2. - Perspectiva Clientes

Nesta perspectiva, determina-se o modo como a empresa/organização pretende ser vista pelos seus clientes. Traduz a missão e a estratégia da empresa em objectivos específicos para segmentos focalizados que podem ser comunicados a toda a organização.

Além disso, permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos.

Para ser bem sucedida, a empresa necessitará de conhecer os seus clientes, as suas necessidades e os factores a que atribuem mais valor na relação comercial, que serão importantes na definição dos indicadores mais adequados. Nesse sentido, deverão ser auscultados os clientes, evitando hierarquizar prioridades e objectivos internos que não se coadunem com a opinião dos destinatários dos produtos e serviços da empresa. (Kaplan e Norton, 1996b)

O BSC, considera essencialmente, os factores que contribuem para a solidez e desenvolvimento das relações com os clientes, de uma forma sustentada e duradoura, que permitem alcançar os objectivos financeiros estabelecidos.

No entender dos autores Kaplan e Norton, são considerados como factores determinantes, mas não únicos, para a satisfação dos clientes: o prazo de entrega, a qualidade e o preço. (Kaplan e Norton, 1996b)

Além dos atributos dos produtos e serviços, existem outros factores, como são por exemplo, o relacionamento com os clientes, a imagem e a reputação da empresa.

Deste modo, cada empresa deve desenvolver o seu próprio conjunto de ofertas de valor, seleccionando os factores mais importantes para si.

Poderemos generalizar e indicar, baseado no que cita Russo, *“que a perspectiva do cliente, traduz-se quer pelo alinhamento pretendido entre os cliente e segmentos de mercado que se pretende servir, quer pela natureza dos indicadores utilizados. Estes, relacionam-se habitualmente, com factores como a satisfação, a fidelidade, a retenção, a aquisição, a rentabilidade dos clientes e traduzem objectivos orientados para certos mercados ou segmentos específicos. Estas medidas de avaliação, representam os objectivos aplicáveis a processos de marketing, operacionais, de logística e de desenvolvimento de produtos e serviços.”* (Russo, 2006)

4.3. - Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, os gestores concentram a sua atenção nas actividades e processos críticos internos necessários à satisfação dos clientes e à realização dos objectivos financeiros da empresa, para satisfação dos accionistas. Para o efeito, é necessário identificar as tecnologias, os processos, as competências fundamentais, através dos quais se poderão diferenciar da concorrência, especificar os respectivos indicadores e conduzir ao reconhecimento dos processos organizacionais críticos para a sua concretização. (Kaplan e Norton, 1996b)

Para aplicar o *BSC*, é necessário considerar os processos internos de toda a cadeia de valor¹⁸ da empresa e incluir o processo de inovação, de operações e de serviço pós-venda.

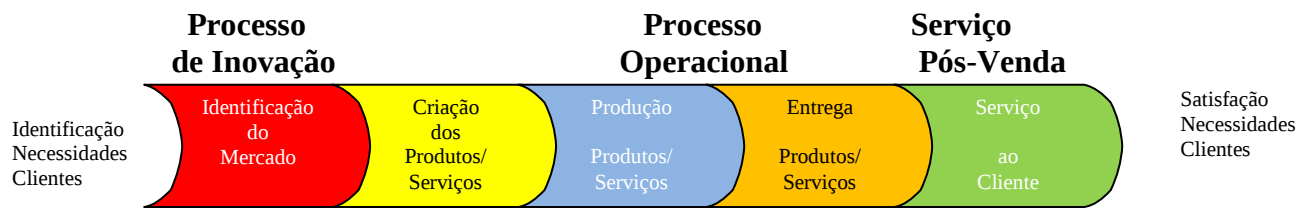
O significado do acima descrito, é que contrariamente aos modelos tradicionais (que se focalizam na estrutura produtiva organizada em centros de responsabilidade ou departamental), são criadas no *BSC*, medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a cadeia de valor da empresa/organização. Os indicadores que traduzem o objectivo global da empresa, devem também ser desdobrados em objectivos intermédios nos vários níveis hierárquicos, para que todos estejam em sintonia com a missão global da empresa.

Kaplan e Norton, identificam três processos internos principais, comuns a todas as empresas/organizações, no Modelo Genérico da Cadeia de Valor: (Fig^a 8) (Kaplan e Norton, 1996b)

- o Processo de Inovação – Fase de detecção e análise das necessidades dos clientes, das condições de mercado e desenvolvimento de soluções (produtos/serviços) para as mesmas. Nesta fase, é fundamental a eficácia e rapidez do processo inovador de concepção dos produtos. Exemplos de indicadores (medidas de desempenho), poderão ser os seguintes: percentagem de vendas de novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência, percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios;
- o Processo Operacional – Começa na encomenda do cliente e termina na recepção do produto/serviço. Nesta fase, é importante assegurar as entregas aos clientes nos prazos, de forma eficiente e consistente. O *BSC* pode incorporar indicadores que meçam os níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos seus produtos, o tempo do ciclo, o valor dos custos relativamente à concorrência, ou outros aspectos que criem valor para o cliente;
- o Serviço pós-venda – Relacionado com os serviços de apoio ao cliente, nomeadamente garantias, tratamento de devoluções, de reclamações, que contribuam para a satisfação total das necessidades dos clientes. Para esta fase, podem ser utilizados indicadores como o prazo de resolução de reclamações, custos/recur-

¹⁸ No entender de Porter (Porter,1985), reproduzido em Sousa e Rodrigues (Sousa,2002), ao longo da cadeia de valor, a empresa deve procurar otimizar as actividades que criam valor para o cliente e eliminar, o mais possível, as que só produzem custos sem gerar qualquer valor.

soz utilizados pós-venda, volume de crédito, entre outros. No caso das instituições com elevados volumes de vendas a crédito, será de aplicar indicadores para avaliar o processo da gestão do crédito.



Fig^a 8 – A Perspectiva Interna – O modelo genérico da cadeia de valor. (Kaplan e Norton,1996b)

Entre estes processos, o de Inovação constitui o indutor mais importante nos resultados financeiros futuros, porque criam valor¹⁹, a longo prazo, ao passo que os outros dois processos referenciados, o Operacional e o Pós-venda (desde a encomenda até à sua satisfação integral), geram apenas resultados e criação de valor a curto prazo (se geridos de forma eficiente).

Importa salientar que, nas várias fases dos processos internos existe um factor comum: o tempo, que pode constituir uma enorme vantagem competitiva nos mais diversos domínios.

Kaplan e Norton alertam para “o facto de muitas empresas que prosseguem estratégias de crescimento, apresentarem uma desconexão entre a sua estratégia e aquilo que medem. Frequentemente, dá-se apenas atenção à gestão dos custos e melhoria da qualidade dos seus processos internos, descurando a inovação e a importância dos relacionamentos com os seus clientes.” (Kaplan e Norton, 2001)

4.4. - Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

Na formulação da proposta inicial do BSC, Kaplan e Norton (Kaplan e Norton, 1992), foi considerado o processo de Inovação, incluído nesta quarta perspectiva. Embora não sendo consensual,²⁰ a partir de 1996, considerou-se a Inovação como parte integrante da

¹⁹ Porter (1985), e posteriormente Sousa e Rodrigues (2002), definem valor como o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que o fornecedor lhes oferece. O objectivo de toda a estratégia genérica é criar valor para os clientes que exceda os seus custos. Nesse sentido, as actividades criadoras de valor para os clientes são a base da criação de vantagens competitivas. (Russo, 2006)

²⁰ Brewer e Speh (Brewer e Speh, 2000), consideram que a Inovação cabe no âmbito da perspectiva da Aprendizagem, posição contrária à referenciada por Gonçalves (Gonçalves, 2002), que enquadra estas questões nos Processos Internos. Brewer e Speh (2000), incluem na Inovação e Aprendizagem, medidas como o tempo de desenvolvimento de novo produto, a percentagem de vendas de novos produtos ou o rácio de melhorias nos processos. Olve *et al.* (Olive *et al.*, 1999), classificam os processos de Inovação, de

anterior perspectiva, redefinindo-se a abrangência da quarta perspectiva. – Aprendizagem e Crescimento/Desenvolvimento. Nesta, pretende-se identificar a infra-estrutura que as empresas devem construir, para poderem crescer e desenvolver-se a longo prazo. O sentido das medidas definidas nas duas perspectivas anteriores (Clientes e Processos Internos), identificam os parâmetros que as empresas geralmente consideram mais importantes para o seu sucesso competitivo. Todavia, as metas para atingir sucesso num ambiente competitivo intenso, modificam-se, exigindo um esforço permanente de evolução das empresas.

Uma vez estabelecidos os objectivos nas perspectivas financeiras, de clientes e processos internos, é necessário identificar objectivos e medidas que identifiquem e assegurem a Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacionais.

Os objectivos para esta perspectiva são, o de por um lado, oferecer a infra-estrutura que possibilita a execução de objectivos ambiciosos nas outras perspectivas e por outro, o de analisar as mudanças e os aperfeiçoamentos que a empresa necessita de realizar, se pretender que a sua visão se torne realidade.

No seio desta perspectiva, os gestores devem focar a sua atenção nas competências necessárias para a realização dos objectivos estratégicos. Definem-se assim, os objectivos e as medidas de desempenho quanto às infra-estruturas e capital intelectual,²¹ necessários à concretização de objectivos contemplados nas outras perspectivas do BSC.

Deste modo, pretende-se reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como o capital humano, o capital de informação, o capital organizacional e as tecnologias/sistemas e procedimentos, de forma a assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

Afirmam Kaplan e Norton que, as empresas devem também investir na sua infra-estrutura (pessoal, sistemas e procedimentos), para conseguirem obter resultados financeiros satisfatórios de longo prazo. (Kaplan e Norton, 1996b)

Em conclusão, esta perspectiva, apresenta objectivos direccionados à capacidade dos funcionários, à utilização dos sistemas de informação e à motivação.

Exige-se então, que as instituições invistam na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Investigação e de Desenvolvimento numa perspectiva que designam de Renovação e Desenvolvimento. (Russo, 2006)

²¹ Segundo Russo, define-se por *Capital Intelectual*, “o conhecimento existente na organização ou empresa, que sustenta a sua competitividade a longo prazo.” (Russo, 2006)

Sintetizando, as quatro perspectivas do *BSC* apontam para a execução de uma estratégia integrada, permitindo:

- o Equilibrar os objectivos de curto e longo prazo;
- o Concretizar os resultados desejados e os valores de desempenho destes;
- o Efectivar medidas objectivas concretas e as medidas subjectivas mais imprecisas.

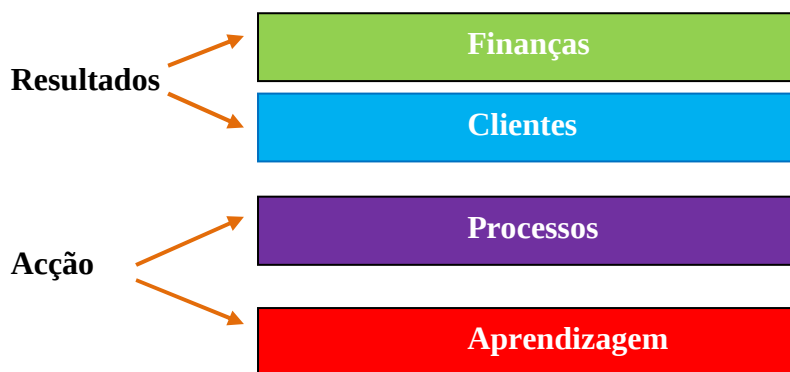
5 - A importância da Visão e da Estratégia

De acordo com Kaplan e Norton, no centro das quatro perspectivas que constituem o *BSC*, é colocada a Visão e a Estratégia. (Kaplan e Norton, 1992)

Constituem ambos, o ponto de partida para qualquer implementação e desenvolvimento do *BSC* e simultaneamente, o condão orientador que qualquer organização terá sempre que considerar ao longo de todas as sequências de passos, visando a concretização da meta estipulada.

Sem contudo, perder esta visão, o *BSC* pode ser esquematizado de maneira diferente, realçando-se o desempenho e a interdependência das perspectivas. (Figª 9)

Neste esquema, as duas perspectivas que constituem a base - Aprendizagem e Processos - constituem as perspectivas vocacionadas para fazerem “*as coisas acontecer*”. Englobam-se as acções, as iniciativas, os indutores, daí serem designadas por Acção.



Figª 9- O *BSC*, realçando-se o desempenho e a interdependência das perspectivas. (Adaptado de Pinto, 2007)

As duas perspectivas seguintes (Clientes e Finanças), traduzem os resultados dessas acções, designando-se por Resultados. São exemplos, o maior retorno para os investidores, a produção de melhores resultados financeiros, a obtenção de mais clientes ou o acréscimo de clientes mais satisfeitos.

A Estratégia, decorre da seguinte sequência lógica, que constituem o núcleo central e o suporte do *BSC*:

- o A Missão;
- o Os Valores;
- o A Visão.

Segundo os criadores do BSC, foram associados aos três conceitos anteriores, os seguintes objectivos: o de definir, comunicar e executar a Estratégia. (Kaplan e Norton, 2006);

5.1. - Missão

O propósito da Missão é o de “*definir a tarefa (propósito) que essa mesma organização está encarregada de realizar*”, (Pinto, 2007), tendo de estar presente em qualquer organização.

A Missão, pretende ser a razão de ser de uma organização e simultaneamente, orientar as pessoas, devendo reunir o seguinte conjunto de características: (Pinto, 2007):

- o Ser concisa e orientada para metas;
- o Ter um forte conteúdo emocional;
- o Traduzir as acções da organização;
- o Definir o objectivo tangível (razão de ser) da organização;
- o Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus *stakeholders* – empregados, investidores, clientes, fornecedores.

Este conjunto de características, pretende criar as condições necessárias para tornar mais fácil a comunicação, o envolvimento das pessoas e a monitorização dos resultados.

5.2. - Valores

Os Valores, caracterizam-se por ser intemporais tendo de estar perfeitamente interligados com a missão. Alguns exemplos: (Pinto, 2007)

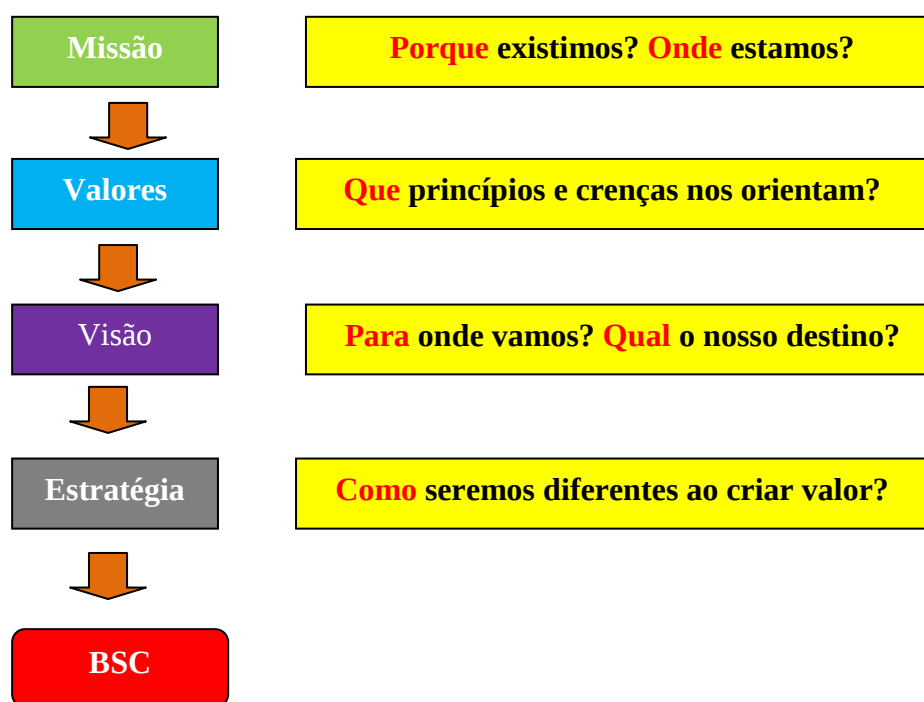
- o Os objectivos colocados no BSC então em sintonia com os valores?
- o A organização utiliza os valores como guia, ao levar (desdobrar) o BSC a todos os níveis funcionais?
- o Há contradições entre os valores e o BSC? (por exemplo, os interesses e necessidade de alguns sobrepõem-se às necessidades de muitos?)
- o Como é que a organização vê os seus valores? Estão escritos, mas são esquecidos? Ou, a realidade mostra que são efectivamente praticados no dia-a-dia?
- o A organização utiliza os seus valores como guia para construir parcerias externas?

5.3. - Visão

A terceira etapa, pretende traduzir numa imagem, aquilo que a organização possa representar no futuro, reunindo os seus recursos, produtos e serviços.

Pretende-se que a Visão seja motivadora, fonte de inspiração e estimulante. Seja consistente com a Missão e os Valores. Deverá ser também, clara e convincente. Possa ser realizável, tangível e verificável. Consiga ser um instrumento de comunicação apelativo a todos os *stakeholders*. (Pinto, 2007)

A figura 10, pretende ilustrar a sequência lógica desde a missão até a estratégia, ficando o seu processo de formulação, automaticamente integrado no BSC.



Figª 10 – A sequência lógica do BSC. (Pinto, 2007)

5.4. - Estratégia

O BSC é uma ferramenta estratégica, com o seu núcleo central constituído pela Visão e pela Estratégia, em que em seu redor, gravitam as quatro perspectivas anteriormente focadas (financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento).

Efectivamente, a Missão, os Valores e a Visão, só deixam de ser um conjunto de ideias e de pressupostos, se tiverem direccionados para uma dada Estratégia (que irá definir o “*como*” da organização).

É então essencial, formular cuidadosamente a Estratégia, por forma a que, quando executada, permita identificar um conjunto de prioridades, para onde deverão ser canalizados os recursos e as energias.

Conforme citado por Pinto, alguns benefícios derivados da Estratégia, prendem-se com a estimulação do pensamento estratégico e da acção, e por uma melhoria do desempenho e da tomada de decisão. (Pinto, 2007). A estes, deverão ser acrescentados os seguintes cinco pilares para o desenvolvimento e execução de uma Estratégia: (Pinto, 2007)

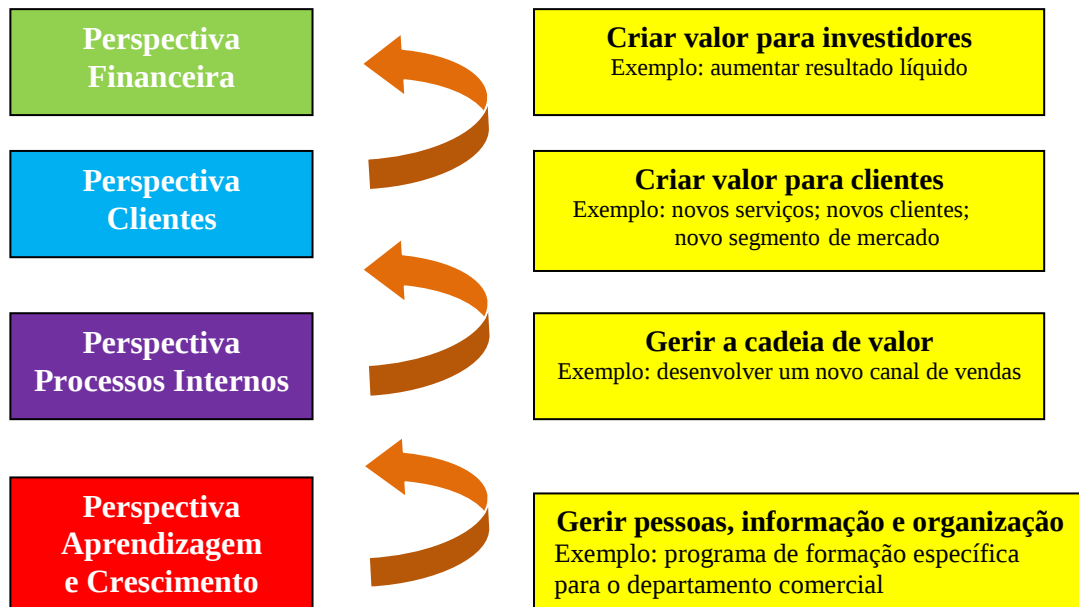
- o Olhar para fora da organização para identificar oportunidades e ameaças;
- o Olhar para dentro da organização para identificar recursos, competências e práticas;
- o Analisar estratégias alternativas, dirigidas para as ameaças e oportunidades;
- o Construir a ligação entre as actividades que suportam a estratégia;
- o Criar alinhamento, no sentido de efectuar a ligação entre as pessoas, as actividades e a estratégia.

Os autores Kaplan e Norton, indicam que: *“a estratégia é um conjunto de hipóteses. A estratégia representa a deslocação (o caminho) da organização da situação actual para um futuro desejável, expresso na visão. Como esse futuro é desconhecido (a organização nunca lá esteve) trata-se de algo inédito, repleto de incertezas, tanto a nível de ambiente externo – sociedade, mercado, clientes, competitividade – como a nível interno – recursos, competências, motivação. Estas incertezas constituem hipóteses que a estratégia irá testar, utilizando o BSC.”* (Kaplan e Norton, 2006)

5.5. - Relações Causa-Efeito

Desde que foi introduzido, o BSC procurou evidenciar a verificação de relações causa-efeito entre as suas quatro perspectivas, objectivos, metas e indicadores. Os autores do BSC, afirmam que os objectivos estratégicos não financeiros não devem existir isoladamente mas combinados com medidas financeiras e não financeiras. (Kaplan e Norton, 1996)

O princípio que envolve as relações causa-efeito, é o de poder proporcionar a obrigação de efectuar escolhas e tomar decisões para atingir a visão. Pinto afirma que: *“As relações causa-efeito, funcionam como um teste para avaliar se o BSC está a reflectir efectivamente a estratégia da organização. Os objectivos colocados na base do BSC deverão funcionar como indutores dos objectivos de nível superior, os quais, em última análise, permitem atingir o objectivo final – a visão da organização. As relações causa-efeito contribuem para relatar a história da estratégia aos diversos stakeholders: investidores, empregados clientes, etc.”* (Pinto, 2007)



Figª 11 - Exemplo de Relações Causa-Efeito. (Pinto, 2007)

A figura 11, pretende exemplificar este processo, em que um determinado objectivo financeiro colocado na parte superior, obriga a repensar e a reflectir sobre todo o processo.

Apesar de ter estado desde o início sempre presente na idealização do BSC, as dificuldades geradas e não identificadas nas relações causa-efeito, conduziram, em 1996, ao aparecimento de um novo instrumento associado ao modelo, designado por Mapa Estratégico.

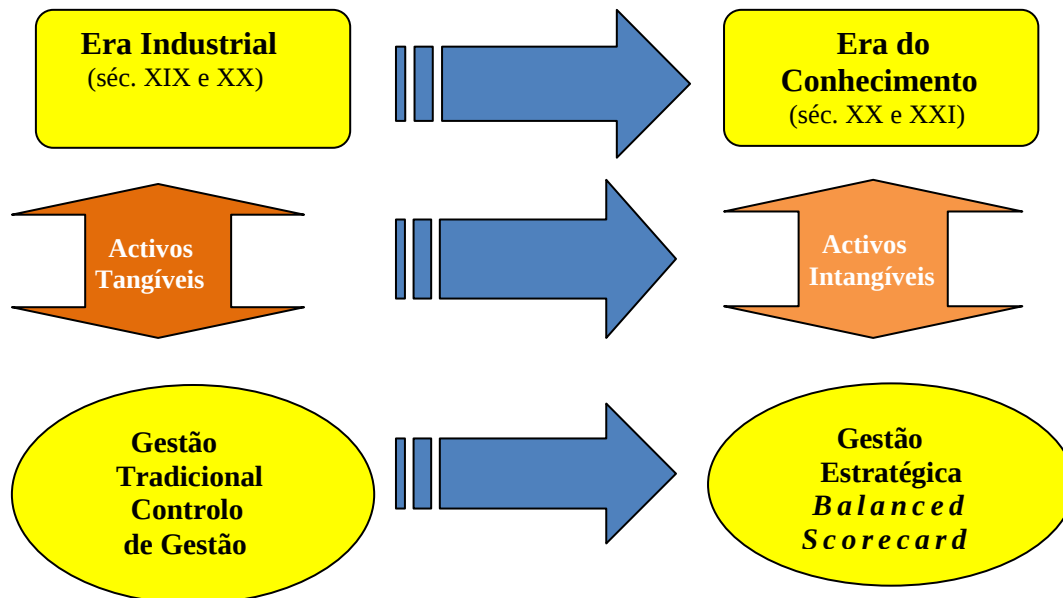
6 - O Sucesso do BSC na perspectiva de Kaplan e Norton

Na perspectiva de Kaplan e Norton, a explicação do sucesso da metodologia BSC junto das empresas e instituições não lucrativas e governamentais, assenta no seguinte: (Kaplan e Norton, 2006)

- o Que o BSC veio colocar a ênfase na ligação das medidas com a estratégia e nas relações de causa-efeito, como forma de descrever a hipótese da estratégia;
- o Que no final do século XX, os factores intangíveis se tornaram na maior fonte de vantagem competitiva das empresas.

Deste modo, confrontados com este novo cenário, as empresas assumem como um factor decisivo da sua competitividade, a sua competência para gerir e explorar os activos intangíveis. A dificuldade, é então em como medir os factores de sucesso intangíveis, que se podem resumir, na perspectiva dos autores do BSC, ao facto dos activos intangíveis actuarem de forma indirecta sobre os resultados, através de várias relações de

causa-efeito e no facto do valor dos activos intangíveis, depender do contexto organizacional e da sua ligação com os outros activos, e com a estratégia prosseguida. (Figura 12) (Kaplan e Norton, 2001)



Figª nº 12 – Diferentes necessidades de gestão em contextos económicos e temporais distintos. (Russo, 2006)

7 - Componentes do BSC

O BSC pode ser sintetizado nos seguintes componentes (Kaplan e Norton, 1992):

- o Objectivo Estratégico – Indica o que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização;
- o Indicadores – Dá-nos a forma como será medido e acompanhado o sucesso, para se poder alcançar o objectivo. Com a selecção dos indicadores, pretende-se identificar aqueles, que melhor comuniquem o significado da estratégia;
- o Metas – Pretende averiguar qual o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessária;
- o Plano de Acção – São um conjunto de programas de aplicação necessários e responsáveis, visando alcançar os objectivos.
- o Mapa Estratégico – Vai descrever a estratégia da empresa através de objectivos relacionados entre si e disseminados nas quatro perspectivas.

Nos pontos seguintes, abordam-se os componentes acima focados, dando-se particular ênfase ao Mapa Estratégico e ao conjunto de Indicadores.

7.1. - Objectivo Estratégico

Os Objectivos Estratégicos distinguem-se das Metas, porque definem a filosofia/cultura da organização num horizonte futuro, ou conforme cita Pinto, *”é a descrição concisa sobre o que a organização tem que fazer bem, tendo em vista executar a estratégia”*.

(Pinto, 2007)

Deverão também, abranger as quatro perspectivas da ferramenta BSC.

Os objectivos, deverão preconizar as seguintes linhas orientadoras:

- o Ser realistas e tangíveis;
- o Estarem directamente relacionados com as Metas estratégicas;
- o Terem um impacto positivo na organização;
- o Serem focalizados no que é importante para a organização;
- o Cada objectivo deve ser distinto e claro;
- o Não serem procedimentos vocacionados para o dia-a-dia mas antes, estratégias na sua essência e conteúdo;
- o Consistentes com a missão e visão da empresa.

7.2. -Indicadores

Associado a cada objectivo, existe um conjunto de indicadores chave de desempenho (*KPI – Key Performance Indicators*)²² ponderados, que nos permitem quantificar o objectivo, no sentido que auxiliam a organização a definir, a confrontar e a avaliar os objectivos da organização com o processo evolutivo para os concretizar. (Kaplan e Norton, 1996)

Teorizam os criadores do BSC, que cada área estratégica deve ter indicadores de processo e indicadores de resultados, formando uma cadeia de causa efeito bidireccional. O BSC pretende reflectir o equilíbrio entre os objectivos de curto e de longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interne e externa. (Kaplan e Norton, 1996)

Os Indicadores, definem-se como métricas que nos permitem medir, no sentido de quantificar, determinado factor da organização. (Kaplan e Norton, 1996)

Dividem-se em dois grupos, devidamente adaptados à estratégia em causa:

- o Um conjunto equilibrado de indicadores de resultado (*lagging indicators*);
- o Indicadores de desempenho (*leading indutors*).

²² Também designados, nalguma literatura, por *Key Success Indicators (KSI)*. Na literatura portuguesa, poderão ser também designadas por métricas.

Os indicadores são traduzidos numa determinada escala e convertidos para uma representação gráfica que permite uma leitura interpretativa, facilitada e precisa dos seus resultados.

Os indicadores, pretendem então reflectir os factores críticos de sucesso de uma organização e diferem, consoante o tipo de organização a que se destinam. Num negócio, poderemos ter como um dos KPI, a percentagem de rendimento que advém dos seus clientes; uma escola, poderá focalizar um dos seus KPI na taxa de aproveitamento dos seus estudantes; um KPI para uma entidade ligada à Assistência Social, poderá ser o número de utentes assistidos durante um ano.

Conforme salientado anteriormente, os KPIs terão que reflectir os objectivos da organização, serem quantificados e identificarem-se como a chave do seu sucesso, devendo permanecer inalteráveis durante um período de tempo alargado. Vão permitir a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias.

A tradução da estratégia deverá ser traduzida por um conjunto de indicadores, que definam os objectivos estratégicos de longo prazo e as vias para os alcançar. (Kaplan e Norton, 1996)

Os indicadores, poderão ser agrupados numa das seguintes categorias:²³

- o Quantitativos – São representados numericamente;
- o Práticos – Que “dialogam” com os processos existentes na organização;
- o Direcctionados – Especificam se uma organização está a evoluir ou não;
- o Accionáveis – Para controlar o efeito de mudança.

7.3. - Metas

A definição das Metas, é considerado um ponto importantíssimo no processo, sendo conveniente envolver as pessoas certas neste processo, nomeadamente os decisores de topo.

Segundo Kaplan e Norton, (Kaplan e Norton, 1996), pretendem informar-nos, de forma clara, onde pretendemos chegar ou seja, o resultado do desempenho pretendido. Permitem atribuir significado aos resultados lidos através dos indicadores de desempenho e de re-

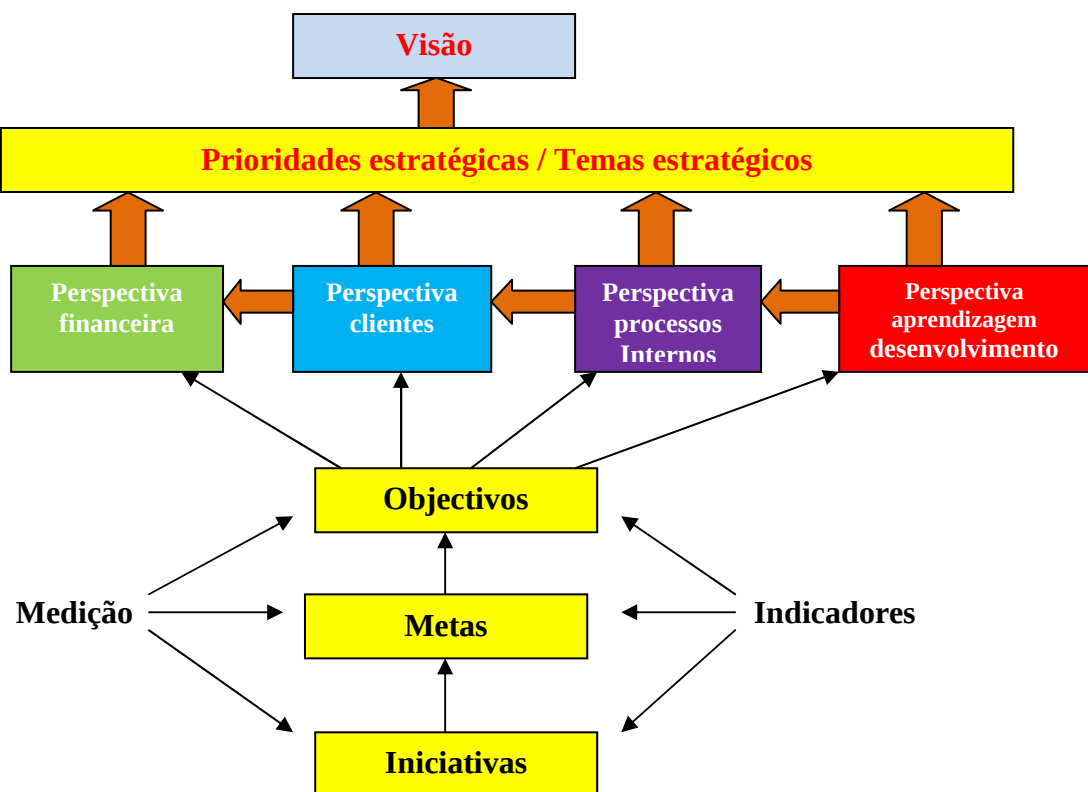
²³ É de realçar que os KPIs são frequentemente desenvolvidos e melhorados, recorrendo a técnicas de CRM (*Customer Relationship Management*). Salienta-se que existem diversos tipos e classificações de indicadores.

sultado, que virão permitir aos gestores, identificar os factores operacionais. Por norma, os responsáveis utilizam metas ambiciosas em relação aos indicadores do BSC.

7.4. -Plano de Acção

Caracterizam-se por serem as actividades que se vão desenvolver para atingir os objectivos definidos.

A caracterização da metodologia do BSC como sistema de medição e gestão estratégica, apresenta-se esquematizada na figura 13:



Fig^a 13 – Iniciativas, metas, indicadores e objectivos. (Pinto, 2007)

A sequência lógica traçada no esquema anterior, pretende caracterizar e realçar o seguinte: (Pinto, 2007)

- o Missão, Valores e Visão: pilares do BSC e início do processo de formulação das prioridades estratégicas;
- o Estratégia e Visão: colocadas no centro das quatro perspectivas do BSC;
- o Relações causa-efeito: estabelecidas entre objectivos e indicadores nas quatro perspectivas;
- o Objectivos, Metas, Indicadores e Iniciativas: fixados dentro de cada perspectiva.

São os seus criadores, que frisam que o BSC, expressa e articula a estratégia e identifica os indicadores para a sua execução, podendo as organizações identificar e concentrar

uma variedade novas iniciativas estratégicas e alinhar programas de investimento e suas despesas. (Kaplan e Norton, 2001)

A evolução do BSC, resultante por um lado, da sua progressiva aplicação e do contributo de muitos aderentes a esta ferramenta, e por outro, da dificuldade sentida no terreno de integrar todos os conceitos atrás descritos, originaram, a partir da segunda metade da década de 90, a introdução do Mapa da Estratégia.

7.5. - O Mapa da Estratégia²⁴

“A implementação do BSC, pressupõe a determinação de relações de causa-efeito, relacionando, em cada perspectiva e entre as várias perspectivas, os objectivos (traduzidos em indicadores de resultados) com os indutores de desempenho (traduzidos em indicadores de meios)”. (Kaplan e Norton, 2001)

“Para o realizar, recorre-se à elaboração de um esquema que se intitula por Mapa da Estratégia da organização”. (Kaplan e Norton, 2001)

Estes Mapas (diferentes de empresa para empresa), fornecem uma representação visual dos objectivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, que visam permitir o desempenho da organização. Relatam no fundo, *“ a”história” da estratégia através das suas hipóteses, relacionadas em termos de causa-efeito”*. (Pinto, 2007)

A evidência de forte correlação (relações de causa-efeito, com base em informação acumulada da organização ao longo do tempo²⁵), entre objectivos (traduzidos em medidas) de perspectivas diferentes, permite identificar as relações de causa-efeito, para construir correctamente o Mapa definidor da Estratégia.

Deste modo, para construir um BSC que permita traduzir a estratégia da empresa ou organização, é necessário definir: (Kaplan e Norton, 2001)

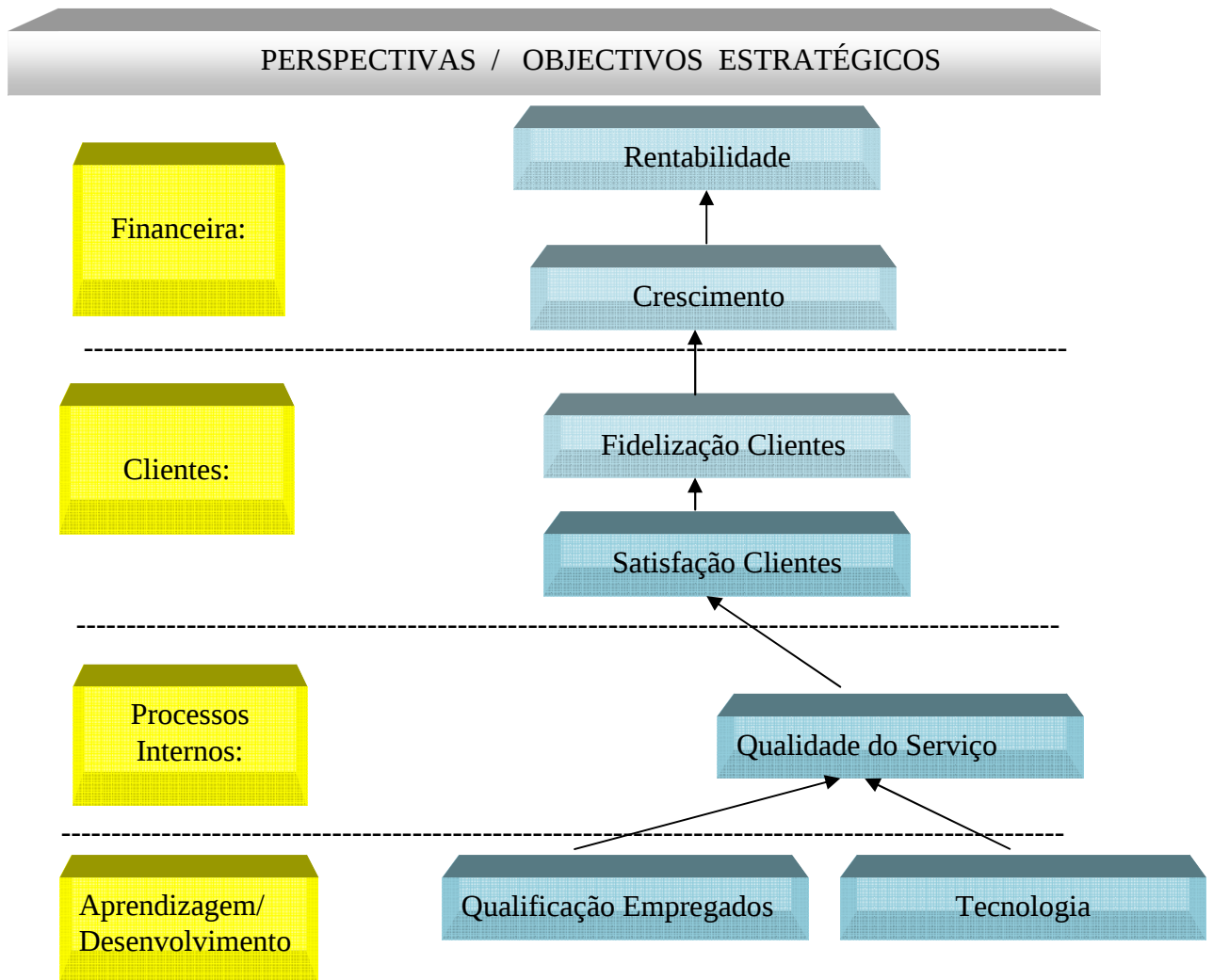
- o As relações de causa-efeito;
- o Os resultados e os indutores desses resultados;
- o A ligação aos objectivos financeiros.

No dizer de Norreklit (Norreklit, 2000), *“é esta relação de causa-efeito que distingue o BSC de outros sistemas de medição estratégica”*.)

A figura 14, pretende representar um exemplo simplificado do Mapa da Estratégia da Empresa, conforme referenciado por Russo:

²⁴ Designado também por Mapa Estratégico. (Nota do autor).

²⁵ Afirmam Kaplan e Norton, que, pelo menos no início, os gestores terão de recorrer a informação subjectiva e qualitativa para construir o Mapa da Estratégia. (Kaplan e Norton, 1996)



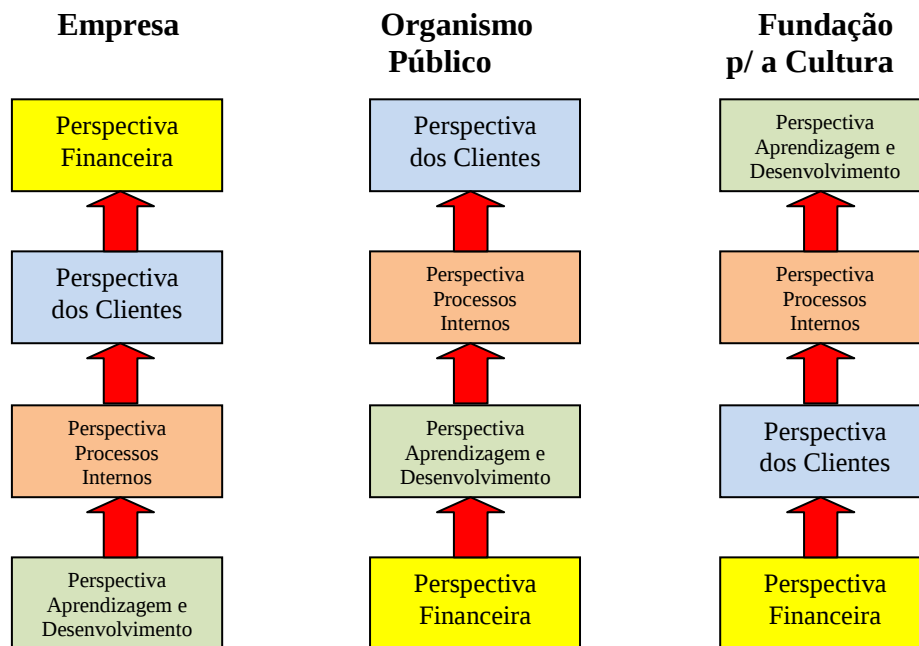
Figª 14 - Exemplo do Mapa da Estratégia de Empresa. (Adaptado de *Hernandez et al.*2000, citado por Russo, 2006)

O Mapa da Estratégia, pretende então, dispensar explicações exaustivas e traduzir, de forma gráfica, uma visualização, quase instantânea, da mencionada “*história da estratégia*” e das ligações causa-efeito, que terão de ser estabelecidas para que todo o conjunto funcione de forma equilibrada.

Contudo, é importante frisar que a definição das relações de causalidade, depende da estratégia das organizações onde se pretende implementar o BSC e da própria natureza das suas actividades.

A figura 15, que pretende representar a ordenação das quatro perspectivas segundo o fim último da organização, que não o da obtenção do lucro, na Perspectiva Financeira. (Russo, 2006)

Esta possibilidade de reorganizar as várias perspectivas, permite a adaptação do BSC às mais diversas organizações, independentemente dos seus fins, objectivos e actividades.



Figª 15 - Diferentes ordenações das perspectivas, segundo os objectivos e actividades das organizações. (Jordan *et al.*, 2002)

Para construir o Mapa da Estratégia, Kaplan e Norton, propõem que a estratégia seja dividida nos seguintes quatro temas genéricos, relacionados com os processos de negócio internos da empresa: (Kaplan e Norton, 2001)

- o Construir uma posição privilegiada – Corresponde à proposta de criação de valor de longo prazo e está relacionada com a inovação de produtos e serviços e à penetração em novos mercados e segmentos de clientes;
- o Aumentar o valor para o Cliente – Corresponde à proposta de valor de médio prazo e consiste em expandir, aprofundar ou redefinir as relações com os clientes actuais, tornando-se, por exemplo, um consultor de confiança dos mesmos;
- o Alcançar a excelência operacional – Corresponde à proposta de valor de curto prazo, de gestão da produtividade interna e da cadeia de fornecimento e tem em vista a produção e a entrega eficientes, dentro dos prazos e sem defeitos, dos produtos já existentes;
- o Ser um bom cidadão empresarial – Visa estabelecer boas relações, nomeadamente sobre a realidade empresarial, como sendo uma constelação de interesses de um conjunto de partes externos²⁶, o que assume mais importância especialmente

²⁶ Ou *stakeholders*, termo integrado no que se apelidou de movimento de Responsabilidade Social das Empresas (RSE), de encontro a uma nova concepção de empresa e de atitude, perante as práticas sociais socialmente responsáveis das empresas. Além dos accionistas, as empresas do século presente, necessitam

em casos de sectores regulamentados, de utilidade pública, de risco na segurança do trabalho, saúde ou ambiental. Os *stakeholders*, são tocados pela empresa de forma variada, mas não podem ser ignorados.

Kaplan e Norton, estabelecem cinco medidas de alinhamento de uma organização: (Kaplan e Norton, 2004)

1. Dinamizar a mudança através de uma liderança executiva;
2. Implementar a estratégia em termos operacionais;
3. Alinhar a organização de acordo com a estratégia planeada;
4. Motivar cada elemento da organização para a estratégia global;
5. Gerir, de forma a tornar a estratégia um processo contínuo.

A construção de um Mapa da Estratégia, deverá ser elaborada segundo um método de cima para baixo, esforçando-se por identificar o objectivo e os valores fundamentais da empresa para, a partir desse conhecimento, viabilizar a construção de uma visão estratégica que se identifique com o seu objectivo global.

Nesta lógica de raciocínio, é ainda Kaplan e Norton, que tendo em conta a estratégia financeira para aumentar o valor para o accionista, preconizam duas estratégias possíveis para a melhoria dos resultados financeiros (Kaplan e Norton, 2001):

- o Estratégia de Crescimento dos Proveitos, que se baseia no desenvolvimento de novas fontes de proveitos e rentabilidade, assente nos seguintes componentes:
 - A construção de uma posição privilegiada, visando o desenvolvimento de novas fontes de proveitos (enquadram-se a abertura a novos mercados, a angariação de novos clientes ou o lançamento de novos produtos);
 - O aumento do valor para o cliente, que procura aumentar a rentabilidade dos clientes actuais, através de um maior envolvimento com os mesmos;
- o Estratégia da Produtividade, enquadrando-se nos clientes actuais, visando a execução eficiente das actividades operacionais:
 - Melhorar a estrutura de custos, tentando reduzir custos e partilhando recursos com outras unidades de negócio;
 - Melhorar a eficiência na utilização dos activos necessários, na tentativa de adquirir/investir em activos mais eficientes. (Russo, 2006)

para a sua sobrevivência, atender às expectativas de outras partes interessadas, que se designam por *stakeholders*. Para atender a esses interesses, é preciso desenvolver activos não financeiros (intangíveis) que garantam a sustentabilidade da organização a longo prazo. (Perdigão, 2009)

A proposta de valor seleccionada pela empresa ou organismo, caracteriza o segmento de mercado em que se posiciona e o seu tipo de clientes. Desta forma, a proposta de valor situa-se, no mapa da estratégia, a montante dos resultados dos clientes e a jusante dos processos internos considerados fundamentais.

Na perspectiva dos Processos Internos, incluem-se todas as actividades específicas em que a empresa se deve sobressair, decorrentes da sua vantagem competitiva e como suporte da sua proposta de valor ao cliente.

Daqui decorre, que é necessário assegurar o alinhamento entre as actividades internas e a proposta de valor. Em consequência, divide-se a Cadeia de Valor Genérica da Organização, em quatro conjuntos de processos:

- o Posição Privilegiada (ligada à estratégia de liderança de produto), dando preferência aos processos de inovação;
- o Aumento do Valor para o Cliente (ligada à estratégia de intimidade com o cliente), onde se acentua as suas preferências nos processos de gestão de clientes;
- o Excelência Operacional, direccionando-se para os processos operacionais;
- o Bom Cidadão Empresarial, relacionada com todos os procedimentos de cumprimento ambientais, de saúde, de segurança, qualquer um de interesse público, normalmente suportadas em regulamentos.

A perspectiva Aprendizagem e Crescimento, constitui a base de qualquer estratégia porque define os activos intangíveis, incorporando três categorias principais:

- o Competências Estratégicas – Capacidades e conhecimentos que os trabalhadores têm de possuir para que seja viável a implementação da estratégia;
- o Tecnologias Estratégicas – Sistemas de informação, bases de dados, ferramentas e redes de suporte à estratégia;
- o Clima de Acção – Envolvente de mudança cultural necessária para motivar e alinhar os colaboradores com a estratégia.

O objectivo social e os sectores de actividade da empresa, implica o reforçar e o de privilegiar de aspectos acima focados. Assim, uma estratégia de liderança de produto, direcciona-se na gestão de conhecimento necessária para o desenvolvimento de novos produtos. Por seu lado, a estratégia de intimidade com o cliente, impõe que os trabalhadores compreendam os clientes para estabelecerem relações de longo prazo. A estratégia de excelência operacional exige, que se partilhem as melhores práticas e métodos para redução de custos e melhoria de qualidade.

Na implementação do BSC, importa salientar o cálculo e o peso dos indicadores. Quanto ao cálculo dos indicadores, é habitual serem definidos numa determinada escala e serem posteriormente convertidos para uma representação gráfica. O objectivo é o de permitir facilmente compreender e interpretar o estado dos diferentes indicadores. Existe também, simbologia gráfica variada, para representar o estado de um indicador e os valores finais obtidos dos BSC's. Os pesos dos indicadores são da maior importância, e importa que todos os membros da organização, sejam envolvidos e alinhados na elaboração do BSC. Todos os seus componentes estão também interligados, pelo que as perspectivas, objectivos e medidas, estão interligados por factores de ponderação. Estes factores de ponderação, relacionam-se com a atribuição de um valor ponderado mais elevado a qualquer objectivo que se pretenda valorizar, em detrimento de um outro ou de todos os outros.

C) – Evolução do BSC

1 - O BSC como Sistema de Gestão Estratégica

O BSC evoluiu de um simples modelo de avaliação do desempenho para se afirmar como um instrumento de gestão estratégica para qualquer tipo de organização.

Segundo Kaplan e Norton, “*é um mecanismo para implementação de estratégias*”, no qual se podem generalizar, as seguintes características: (Kaplan e Norton, 1996)

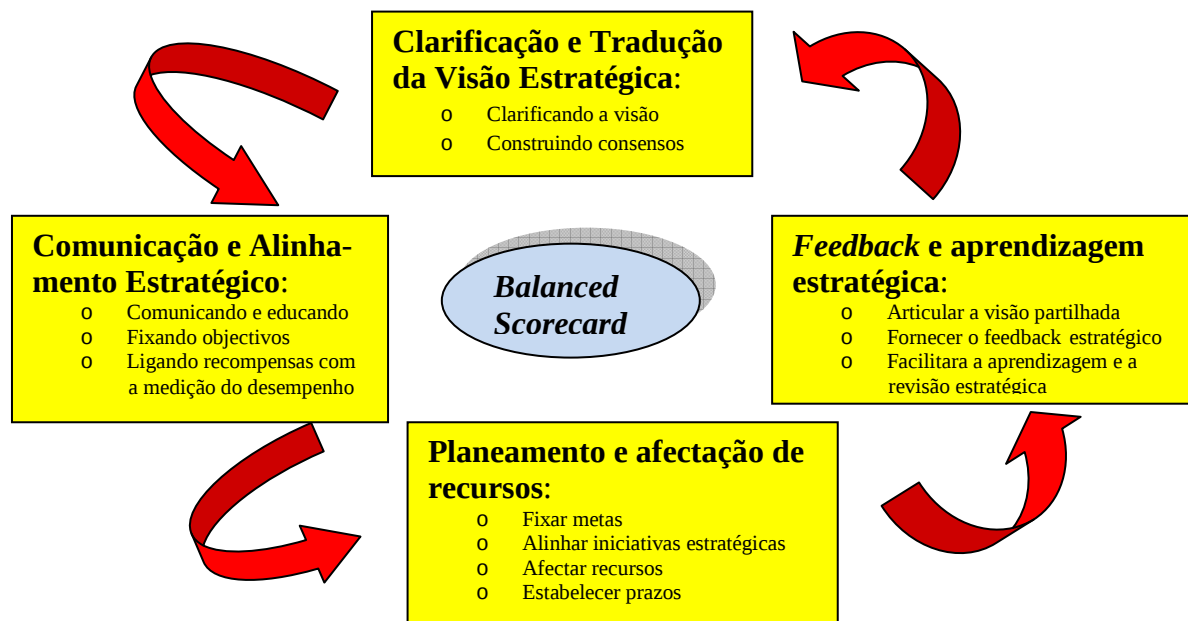
- o Optar por colocar a estratégia e a visão, no raio principal de acção dos gestores em vez do controlo;
- o Motivar a melhoria da competitividade e do desempenho;
- o A identificação dos seus indutores críticos, inicia-se quando o corpo directivo da instituição, identifica os seus objectivos concretos;
- o A ligação contínua, entre a prática e a estratégia, permite torná-lo um instrumento de avaliação contínua.

Jordan *et al.*, no sentido de referenciar a vocação e a apetência estratégica do BSC, acrescentam as seguintes características: (Jordan *et al.*, 2002)

- o A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- o O de proporcionar aos gestores, uma visão alargada e integrada do desempenho;
- o A ligação do controlo operacional à visão e estratégia;
- o A clarificação das relações de causa-efeito;
- o A focalização dos gestores nos aspectos mais críticos.

A figura 16, traduz o que, na perspectiva dos autores Kaplan e Norton são referidos como os Quatro Processos de Gestão Estratégica: a Clarificação e Tradução da Visão; a importância da Comunicação e do Alinhamento Estratégico; o Planeamento e Afectação de Recursos e o *Feedback* e a Aprendizagem Estratégica. (Kaplan e Norton, 1996). Estes, contribuem para ligar objectivos estratégicos de longo prazo com as acções concertadas de curto prazo, independentemente de serem vistos de forma separada ou combinados.

Este relacionamento da formulação da estratégia com a sua implementação, permite ultrapassar questões pertinentes associados aos sistemas de gestão tradicionais, como, por exemplo, o da afectação de recursos e o seu controlo e o da comunicação de objectivos.



Fig^a 16 – Quatro processos para gerir a estratégia. (Adaptado de Kaplan e Norton, 1996)

Os objectivos relacionados com cada um dos quatro processos são: (Kaplan e Norton, 2001)

a) Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia

- o Definição do mapa estratégico através de uma sequência de relações de causa-efeito, entre resultados e vectores de desempenho;
- o Clarificar as acções referentes à missão e à visão, para o sucesso da organização;
- o Construção de consensos em torno:
 - Da visão e estratégia;
 - Na definição de objectivos e indicadores aceites pelos gestores, que por sua vez, descrevem os factores críticos de sucesso, através de relações de causa-efeito.

b) Comunicação e Alinhamento Estratégico

- o Facilita a comunicação da estratégia a toda a organização, de forma a que a os objectivos individuais (associados aos colaboradores) e departamentais, estejam na mesma linha de orientação da estratégia global (a longo prazo), por forma a garantir o esforço de todos;
- o A promoção da difusão estratégica²⁷ efectuada pelo BSC, por via do processo de análise dos objectivos e factores críticos hierarquizada (desde o topo até ao nível local, de departamento a indivíduo), possibilite a descentralização e a melhoria do sistema de incentivos.

²⁷ Pode ser realizada via circulares internas, boletins, intranet, vídeo, etc. (Russo, 2006)

c) Planeamento e Afectação de Recursos

Diz respeito ao ajustar dos recursos físicos e financeiros, visando:

- o Quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, em todas as quatro perspectivas do BSC;
- o Identificar os mecanismos e proporcionar os recursos para alcançar esses resultados;
- o Estabelecer metas a curto prazo para indicadores financeiros e não financeiros, que vão testando continuamente a implementação da estratégia.

O BSC, pode então ser utilizado, por um lado, para estabelecer os objectivos que proporcionam a base da distribuição dos recursos e a definição de prioridades, e por outro, ser utilizado para seleccionar apenas as iniciativas que conduzam até aos objectivos estratégicos de longo prazo.

“Os objectivos estratégicos de longo prazo (definidos para um horizonte temporal de três a cinco anos), devem representar uma descontinuidade de actuação da empresa, isto é, devem ser ambiciosos. Uma vez estabelecidos para as medidas estratégicas, devem também ser definidos objectivos para os indicadores de curto prazo, que nos permitam analisar, em tempo real, a trajectória da estratégia.” (Carvalho e Azevedo, 2001)

A identificação dos objectivos estratégicos associados aos respectivos factores críticos, permite uma mais adequada afectação dos recursos, uma melhor gestão de actividades e o estabelecimento de prioridades, de acordo com a implementação estratégica. Os orçamentos, neste caso, deverão incluir também metas e indicadores não financeiros.

d) Feedback e Aprendizagem Estratégica

O BSC, permite construir um mapa estratégico, com o objectivo de acompanhar e confrontar permanentemente, a própria estratégia. Para além de sistema de medição, o BSC serve para comunicar, clarificar e estabelecer o alinhamento estratégico. Define e institui também, o processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa-efeito, identificados pelos gestores, entre indutores de desempenho e resultados. Em consequência, poderá ajudar a reformular as metas e a estratégia que foram inicialmente estabelecidas.

A distinção e valorização do BSC, em atmosferas de permanente mudança e de grande competitividade, vão-se evidenciar na capacidade de estabelecer a aprendizagem organizacional/estratégica ao nível dos gestores, na valorização para todos aqueles que pretendem criar um sistema de gestão estratégico e num controlo interactivo, de reflexão e

de aprendizagens estratégicas, garantidos a partir da coerência e articulação de objectivos e indicadores.

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

Em síntese, para haver sucesso na implementação e utilização do BSC, a gestão de topo, terá de estar fortemente envolvida durante toda a durabilidade do processo, fomentando a transposição desta ferramenta até aos níveis hierárquicos inferiores, criando uma atmosfera propícia para alcançar metas ambiciosas.

Todavia, a gestão de topo, não deverá fazer parte da equipa responsável pela implementação do BSC, de forma a não ser um travão à implementação rápida e bem sucedida do BSC.

Kaplan e Norton, recomendam que *“para termos um BSC bem desenhado, 15 a 20 medidas como necessárias e suficientes, para visualizar a estratégia competitiva de uma organização”*. (Kaplan e Norton, 1996)

Deste modo, o BSC facilitará aos gestores, a informação essencial relativa ao desempenho da organização, numa perspectiva multidimensional. Tal, revela-se essencial para a tomada de decisões correctas em tempo real.

2 - A Visão Actual do BSC

Segundo Pinto, a razão central subjacente a que leva qualquer tipo de organização a implementar o BSC e outros sistemas de gestão de desempenho, *“é a de conseguir alinhar pessoas, processos e infra-estruturas com a estratégia.”* (Pinto, 2007)

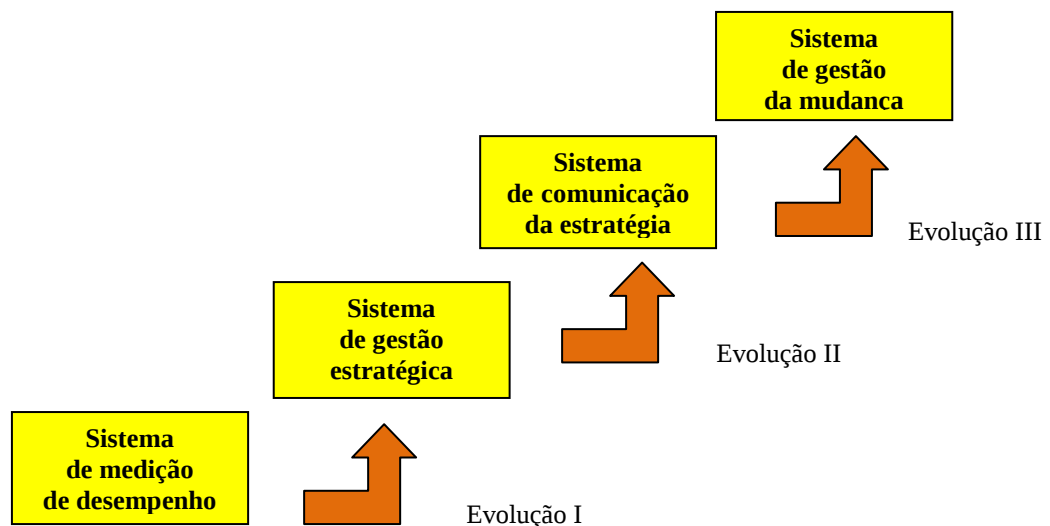
A figura seguinte, pretende ilustrar graficamente e de forma sucinta, os três marcos evolutivos que sofreu o BSC, baseando-se nas referências bibliográficas de Kaplan e Norton: (Fig^a 17) (Kaplan e Norton, 2001)

- o Evolução I – A passagem a partir da segunda metade da década de 90, da inclusão, essencialmente, dos Mapas da Estratégia, passando de um sistema de medição de desempenho inicial para um sistema de gestão estratégica;
- o Evolução II – No dealbar do presente século e até à primeira metade da primeira década, consolidado que estava o BSC como instrumento de medição, de comu-

nicação e gestão da estratégia, foi o de aprofundar a metodologia dos Mapas da Estratégia e reforçar os seguintes princípios que caracterizam a organização concentrada na estratégia: a de mobilizar para a mudança através da liderança de topo; a de traduzir a estratégia em termos operacionais; a de alinhar a organização com a estratégia; a de fazer da estratégia quer um trabalho de todos quer um processo contínuo;

- o Evolução III – A partir de 2006 até aos dias de hoje, caracteriza-se por um sistema de gestão de mudança cujo o objectivo é o concretizar o alinhamento²⁸ de todos os seus recursos (pessoas, processos e infra-estruturas), com a estratégia, no sentido de obter uma melhoria global no desempenho. Efectivamente, o desafio que se enfrenta nos dias de hoje, é que mudança tem de ser gerida.

A evolução percentual do crescimento dos valores intangíveis comparativamente com os valores financeiros, passou, entre a década de 1982 a 1992, de 38% para 62%, cifrando-se hoje nos 75%. (Niven, 2006e)



Fig^a 17 - Sistema de gestão da mudança (Evolução III) do BSC. (Pinto, 2007)

²⁸ Recentes estudos em diferentes organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos, revelam que o motivo principal que as atraiu para a implementação do BSC e outros sistemas de gestão de desempenho, é o de conseguir alinhar pessoas, processos e infra-estruturas com a estratégia.

O conceito de alinhamento, integra a filosofia do BSC desde 2001, ano da publicação por parte dos autores do modelo, do seu segundo livro – “*The Strategy-Focused Organization*”. Neste, foi identificado como um dos cinco princípios da organização concentrada na estratégia. No livro publicado em 2006 por Kaplan e Norton - “*Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*”, é atribuído ao alinhamento, uma nova e reforçada importância. (Pinto, 2007)

D) -A Medição do Desempenho Organizacional numa Instituição Pública

1 - Introdução

O BSC foi instituído e congeminado para as empresas do sector privado, centrado maioritariamente em indicadores financeiros (Kaplan e Norton, 1996). Todavia, datam do dealbar deste século, algumas análises a implementações do BSC, em conjunto com os Mapas Estratégicos no sector público, que foram divulgadas em livros e artigos da especialidade.²⁹

Ao longo de quase década e meia de existência, esta ferramenta tem progressivamente evidenciado e realçado as suas características e constituído o canal central dos sistemas integrados de gestão de desempenho. O facto de se tornar o elemento central, traduz-se na capacidade para alinhar, integrar e interagir com outras metodologias de valor acrescentado positivo, que lhe permitem, uma versatilidade que se adapta a qualquer tipo de organização (privada, pública ou sem fins lucrativos).

A adopção do BSC, a um determinado organismo público, consiste em enquadrar um conjunto de conceitos, de objectivos e de mecanismos de gestão, de desempenho diferentes dos idealizados para o sector privado. (Niven, 2003)

Importa frisar que, se assistiu a partir da década de 80 do século passado, a uma mudança do paradigma nos serviços públicos Europeus e por conseguinte, também em Portugal: a de uma nova filosofia assente na forma como pensar e gerir para criar valor público.

Deste modo, a prestação de serviços ao cliente, toma como ponto de partida, que a administração pública cumpre e tem por objectivo uma função social, diferente da área privada que visa o lucro.

É também a partir de meados da década de 80, que se começa a determinar o valor de uma empresa, através de um conjunto de informações e de indicadores de desempenho, exteriores à esfera de acção financeira.

²⁹ O livro editado em 2001, *“The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Competitive Environment”*, por parte dos criadores do BSC, Kaplan e Norton, é testemunho do atrás focado, bem como, todo o conjunto de artigos disponibilizados por Schneiderman (Schneiderman, 2006). Realce ainda, para o documento de trabalho elaborado em 2001, sob o título *“A aplicação do Balanced Scorecard em Portugal”* por Rodrigues e Sousa (Rodrigues e Sousa, 2001, que faz um balanço da então situação existente em empresas, da bibliografia temática já editada em Portugal e do software adaptado ou vocacionado, disponível naquele momento.

O CI é um dos factores determinantes da competitividade de qualquer tipo de organização e da sua capacidade de criar valor, tornando-se muito interessante a capacidade de o poder medir.

Numa economia onde os recursos escasseiam, dinâmico e altamente competitivo, o CI é um activo indispensável em qualquer organização e o seu bom aproveitamento, torna-se num importante indicador. A maior eficácia exigida, só poderá ser alcançada com recurso à inovação e à melhoria continuada do talento dos recursos humanos.

É necessário criar uma “*Economia do Conhecimento*” para garantir esta vantagem competitiva, o que implica uma mudança de mentalidade com acesso e partilha do saber.

As Novas Tecnologias têm vindo a assumir-se como a infra-estrutura ideal para suportar a mudança que se exige nos processos educativos.

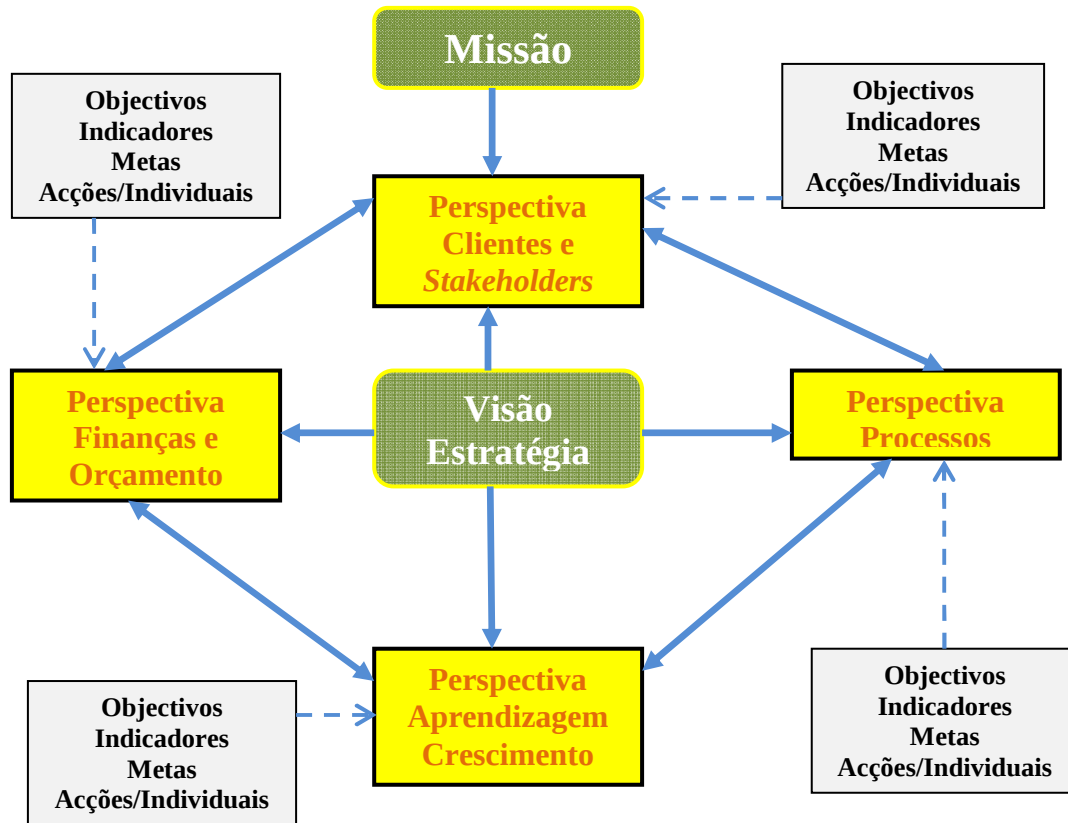
Chegou o momento de abandonar velhos paradigmas, como o da objectividade das medições estritamente financeiras focadas nos activos tangíveis e reconhecer o valor crescente dos intangíveis e de os traduzir numericamente.

No presente, e como é o caso de uma Escola Pública, a prática de uma gestão baseada em objectivos mensuráveis e a importância de assegurar desempenhos eficientes numa Instituição Pública, tornaram-se um factor crítico para o sucesso.

2 – O Modelo BSC adoptado aos Serviços Públicos

Por forças das circunstâncias, a adaptação do BSC aos serviços públicos obrigou a algumas alterações e a nova definição de conceitos a ele agregados. (Niven, 2006l)

A figura 18 apresenta uma das configurações mais consensuais:



Figª 18 - - BSC adaptado aos Serviços Públicos. (Pinto, 2007)

A abordagem inicial do BSC (Kaplan e Norton, 2001), passa a ter de comportar alterações significativas ao nível da Missão, na perspectiva de Clientes com a inclusão dos *Stakeholders* e na perspectiva Financeira, quer na sua importância e conteúdo:

- o Missão – Aparece no topo do novo esquema do BSC e assume-se como uma quinta perspectiva, com carácter abrangente. Para ela, deverão confluír os objectivos, metas e iniciativas, fixadas nas outras perspectivas; (Pinto, 2007)
- o Perspectiva Clientes e *Stakeholders* – A seguir à Missão, assume o papel principal. A inclusão dos *stakeholders* nesta perspectiva, traduz um universo bastante diversificado de identidades, com interesses diversos e influenciando as decisões nos serviços públicos; (Pinto, 2007)
- o Perspectiva Finanças e Orçamento – Corresponde à perspectiva financeira que no modelo direccionado para empresas, constituía a figura de topo. Neste nova abordagem, posiciona-se depois dos Clientes, funcionando como um recurso e

simultaneamente, como um factor de constrangimento associado aos patamares orçamentais existentes no sector público. (Niven, 2006l)

3 – Novos Conceitos Adaptados

3.1. - Missão

Conforme foi referenciado, surge uma quinta perspectiva de topo, no *BSC* adaptado.

A Missão é um conceito transversal a qualquer tipo de organização, sendo em todos eles necessário, defini-la prioritariamente e de forma inequívoca.

Nos serviços públicos, a Missão é vista como uma peça fundamental do sistema de gestão de desempenho e do *BSC*, contendo em si, um contributo muito mais apelativo, motivador e preconizador de resultados. Neste contexto, a sua importância é bem mais crucial que no sector privado, motivo pela qual, surge, neste novo modelo, como uma perspectiva de topo.

Nesta visão, a Missão está orientada para a avaliação de resultados finais ou impactos na sociedade, muitas vezes gerados por acções conjuntas de vários serviços públicos. Define, o valor público a ser gerado.

A definição da Missão, em linha de conta com as reflexões protagonizadas por Pinto, deverão ter em conta a capacidade para poder responder ao seguinte conjunto de questões: (Pinto, 2007)

- o Qual a razão de ser da organização? (porque existimos?)
- o Quais são os meus clientes e *stakeholders*? Quais são as suas preferências (valor público)
- o Quais os outputs a produzir (bens e serviços)
- o Qual o contributo que a organização deverá dar para a concretização dos impactos e transformações a realizar na sociedade?

É contudo importante, existir uma reflexão direccionada para os clientes/*stakeholders* e para as operações. Feita esta reflexão, deverá ser possível definir uma visão e as estratégias mais adequadas para a concretizar.

A missão é um objectivo macro, socialmente valiosa, que provavelmente nunca será atingida na sua plenitude. É porém crucial, manter toda a organização direccionada para a missão e estabelecer estratégias que visem a sua concretização, fixando metas parciais, que possam ser avaliadas, mensuráveis e monitorizadas, através dos indicadores estabelecidos no *Scorecard* e nos mapas de estratégia.

3.2. - Visão

É a partir da Visão, que são definidas as prioridades, programas e projectos estratégicos, a partir dos quais se pretende guiar num longo prazo, a organização para um futuro desejado de sucesso.

Uma questão pertinente que se coloca, é a seguinte: (Pinto, 2007)

o A quem compete definir a visão nos serviços públicos?

A resposta, terá de ser encontrada no seio da sua articulação interna dependendo de diversos factores, como o são por exemplo, o tipo de serviço ou o tipo de autonomia.

3.3. - Estratégia

O objectivo central do BSC, conforme já salientado, é o de ajudar a traduzir a Estratégia em acção, independentemente do tipo de organização onde se aplica.

As Estratégias são no fundo, prioridades ou escolhas. Tal implica efectuar escolhas e seleccionar prioridades. Por conseguinte, estão inequivocamente relacionadas com a Visão e com a Missão. Neste contexto, existem prioridades estratégicas comuns e que afectam todos os sectores e estratégias sectoriais, focalizadas num determinado sector.



Fig^a 19 – Alinhar Mudança, Estratégia e Desempenho num Serviço Público. (Pinto, 2008a)

Num determinado serviço público, deverão estar alinhadas a sua Missão, com objectivos a longo prazo (Visão) e Estratégias, com as prioridades e opções claramente definidas. Perante uma ausência de clareza e de suporte explícito da Estratégia, qualquer sistema de medição, acaba por se resumir num mero conjunto de indicadores, sem rela-

ções de causa-efeito entre si, tornando inviável a percepção de melhorias realizadas num sector, podendo-se estar a ter impactos negativos num sector e a verificar impactos positivos num outro. (Fig^a 19)

Poder-se-á definir o conceito de Estratégia, como “*as escolhas que os serviços públicos fazem para criar valor público para a comunidade que servem*” (Pinto, 2007)

3.4. - Perspectiva Clientes e Stakeholders

Nesta adaptação, é a perspectiva na qual se deverão reflectir os resultados finais definidos na missão, revelando-se fundamental, caracterizar quem são os clientes e os *stakeholders* de cada organismo.

Nos serviços públicos, orientados essencialmente para a missão, o principal enfoque está nos clientes/*stakeholders* e na satisfação das suas necessidades diferenciadas.

A utilização da designação cliente nos serviços públicos é bastante complexa. Existe uma grande diversidade de organizações e grupos de cidadãos que interagem com os serviços, com interesses e participações diferenciadas. Traduz genericamente, a complexidade das relações entre serviços públicos e cidadãos.

A identificação dos *stakeholders* é efectuada a partir de uma reflexão inicial o mais abrangente possível, indo progressivamente, identificando grupos com determinados perfis, cuja satisfação ou criação de valor, potencialize a fixação de diferentes objectivos, metas e indicadores de desempenho.

A designação conjunta de clientes/*stakeholders*, permite normalmente, abranger e contemplar uma maior diversidade possível de interessados na prestação de serviços, cuja satisfação será assegurada através de objectivos e indicadores diferenciados.

3.5. - Perspectiva Finanças e Orçamento

A presença de recursos financeiros, é vital para a organização poder funcionar com sucesso e satisfazer os seus clientes. (Kaplan e Norton, 2001) Contudo, dada a natureza de funcionamento do serviço público, são impostos, simultaneamente, restrições via uma gestão orçamental, fixando limites e impondo-se a necessidade de trabalhar de uma forma eficiente e eficaz.

Os dois autores do BSC, ao abordarem este tema, indicam que as perspectivas “*Clientes e Stakeholders*” e “*Finanças e Orçamento*”, dever-se-ão relacionar e originar três temas directamente ligados à missão (Kaplan e Norton, 2001): o custo da prestação de serviço, onde é salientada a importância da eficiência operacional na prestação dos serviços públicos, no sentido de criar valor a um custo mínimo; o valor/benefício do serviço, que se

relaciona com os resultados finais obtidos e benefícios criados para a comunidade e por último, o suporte das entidades legitimadoras, onde se pretende representar, a necessidade dos serviços públicos consideraram no *BSC*, a satisfação dos *stakeholders*, de forma a obterem o seu suporte contínuo financeiramente.

3.6. - Perspectiva Processos Internos

Representa, simplifadamente, o conjunto de actividades e das acções desenvolvidas pelos serviços.

É nesta óptica, que se torna fundamental melhorar a qualidade e a eficiência dos processos. Na actualidade, este desiderato só poderá ser obtido através do estabelecimento de parcerias, da interligação estruturada e complementar de serviços, de forma a perceber e a valorizar a intervenção de outros serviços que completam os processos e contribuem para a criação de valor público.

Consoante a dimensão da organização, poderão existir uma panóplia muito dispare e variada de processos. Para o sucesso do *BSC*, deverão ser seleccionados e serem medidos apenas os processos que conduzem a melhorias nos resultados para os clientes e que estejam vocacionados para a missão do serviço.

3.7. - Perspectiva Aprendizagem e Crescimento

A filosofia desta perspectiva, aplicada aos serviços públicos, é idêntica à aplicada ao sector privado. Porém, dada a natureza dos serviços públicos, que são organizações vocacionadas fundamentalmente para a missão, assume particular importância, questões relacionadas com a competência dos funcionários, a sua motivação ou a sua formação constante, no sentido de estarem alinhados com as metas e resultados a atingir.

É nesta perspectiva, que se incorporam objectivos e indicadores relacionados com valores intangíveis, normalmente caracterizados em três grupos: no capital humano, no capital de informação e no capital organizacional. (Niven, 2006l)

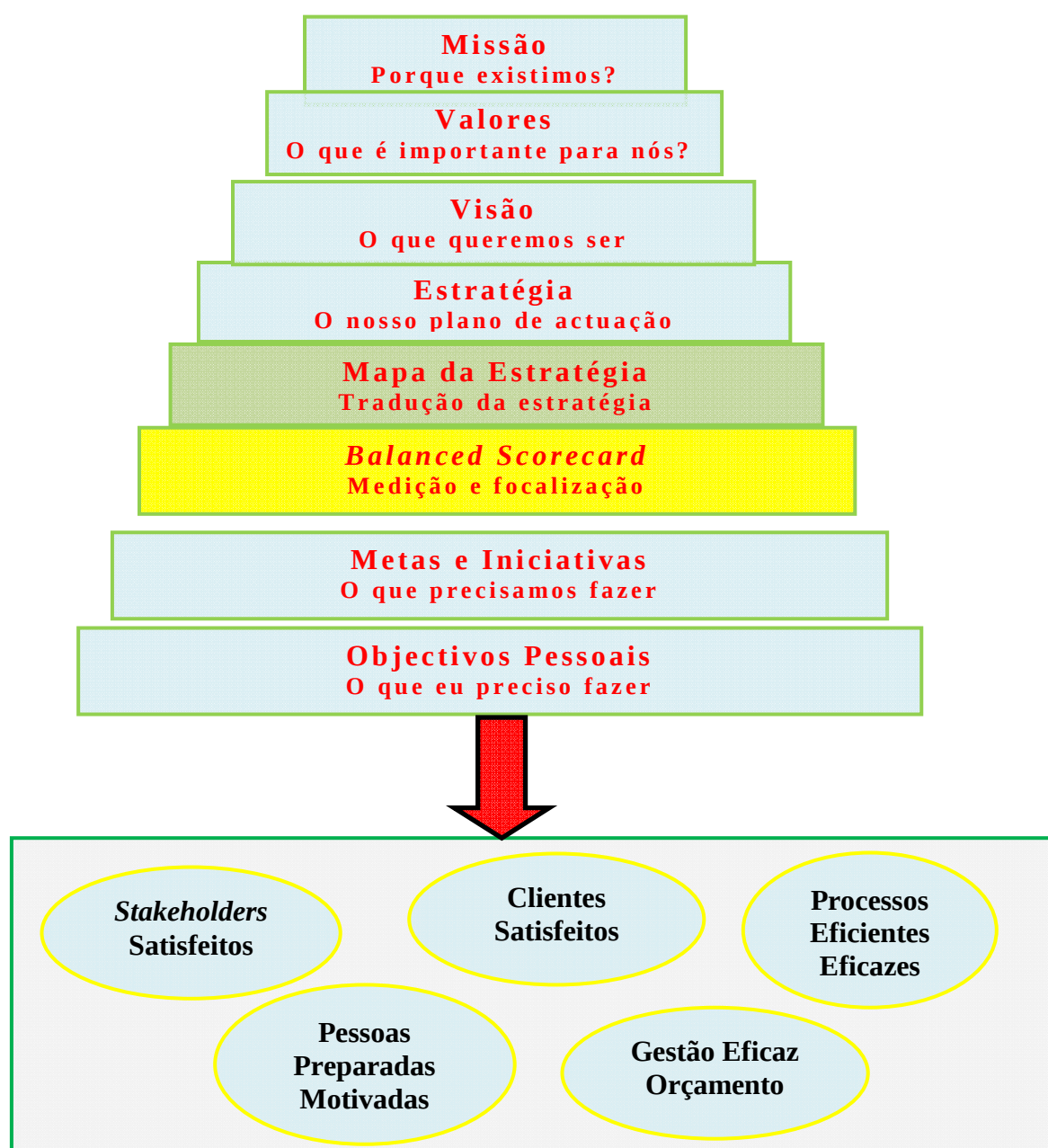
Na época da economia do conhecimento, não é possível ter sucesso em qualquer serviço público, através da ausência de recursos humanos competentes, motivados, dispondo de informação e tecnologias apropriadas e trabalhando num clima que não favoreça e incentive o desempenho, a valorização pessoal, profissional e organizacional.

Neste particular, assume vital importância, o capital humano. Atingir desempenhos alinhados com metas estabelecidas, implica possuir elementos com competências e qualidades necessárias e fortemente motivados. Neste último aspecto, o *BSC* desde que de-

vidamente implementado e comunicado, permite a transparência dos resultados atingidos e a identificação dos contributos individuais ou de grupo.

3.8. - Relações de Causa-Efeito – O Mapa da Estratégia

Aplicado a qualquer tipo de organização, é crucial a existência de relações de causa-efeito entre os objectivos e os indicadores, característica fundamental da filosofia subjacente do BSC. A extensão desta filosofia a um serviço público, exige que se mantenha inalterável esta característica. Caso tal não suceda, poder-se-á estar a introduzir um sistema baseado em indicadores que não reproduzam as hipóteses em que se fundamenta a estratégia.



Figª 20 - Visão geral da inclusão do BSC aplicado aos Serviços Públicos. (Pinto, 2007)

Qualquer que seja o tipo de serviço público, são medidos e utilizados indicadores relacionados com o comportamento do seu desempenho numa determinada perspectiva temporal. O papel dos indicadores, é o de verificar e medir a tradução da estratégia em acções. Tal implica a necessidade de analisar os indicadores de desempenho, que por sua vez, só têm valor e fazem sentido, se forem conhecidos os pressupostos da relação entre os mesmos.

Um BSC correctamente definido, construído e implementado, descreve a estratégia através dos objectivos e indicadores, definidos através de uma cadeia de relações causa-efeito.

O Mapa da Estratégia surge como o instrumento mais eficaz para testar e criar as relações causa-efeito.

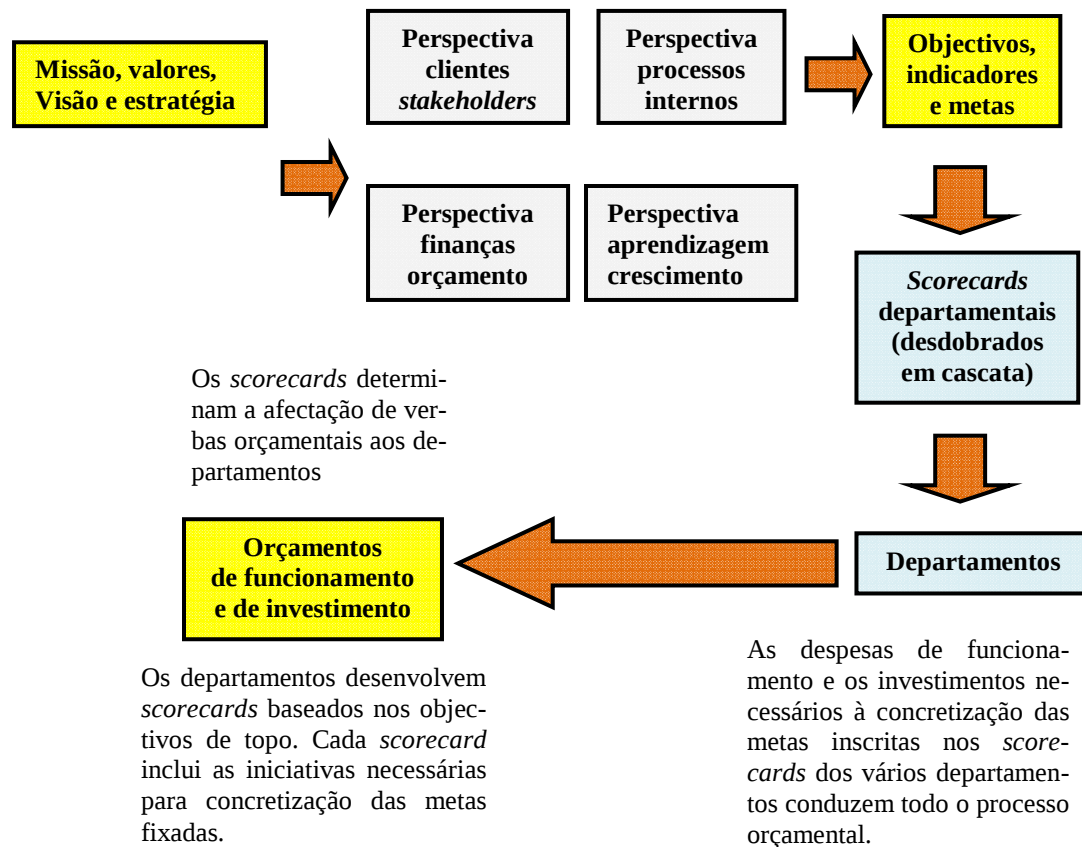
A figura 20, ilustra uma visão geral da inclusão do BSC aplicado aos Serviços Públicos, sendo o modelo é visto e utilizado actualmente, como a espinha dorsal de sistemas integrados de gestão de desempenho, onde para além das funções de medição e gestão da estratégia, assume-se como um importante instrumento de alinhamento organizacional e de gestão da mudança.

4. – Ligação do Orçamento ao BSC

Conforme foi indicado e preconizado por diversos autores citados na revisão de literatura, a perspectiva de “Finanças e Orçamento”, constitui uma perspectiva de *input*, que representa, os recursos financeiros obtidos por via do orçamento, a partir dos quais, podem ser adquiridos outros inputs para a produção de bens e serviços e a criação de valor público para clientes e *stakeholders*.

Efectivamente, o BSC é uma ferramenta estratégica para apoiar a gestão de desempenho nos serviços públicos situados em diferentes níveis da estrutura. É neste contexto, que o BSC, independentemente do tipo de visão global ou integrada de desempenho, terá sempre que integrar a perspectiva financeira e interagir com o orçamento fixado para cada serviço. (Niven, 2003)

Torna-se por conseguinte necessário, a utilização de Mapas da Estratégia, no sentido de auxiliar a comunicação e manter a consistência, visando concretizar uma fusão entre desempenho e orçamento. A clareza e objectividade na comunicação, conseguidos através do *Scorecard*, revelem-se fundamentais para gerir a complexidade que existe em ligar a gestão de desempenho ao orçamento nos serviços públicos. (Figª 21)



Figª 21 – Ligar Orçamento ao BSC. (Niven, 2003)

A figª 21, realça a associação entre o BSC e os Mapas da Estratégia. O BSC, integra a visão clássica das quatro perspectivas, contendo objectivos relacionados em termos de causa-efeito, indicadores indutores e de resultados, metas e iniciativas. A interacção de todos estes conceitos, deu origem, no último lustro da década de noventa, aos Mapas da Estratégia, que representam visualmente, toda a operacionalidade lógica dessas relações. No contexto dos serviços públicos, assumem particular importância, os seguintes dois aspectos: o alinhamento e a ligação entre orçamento e BSC. Para a concretização destes dois objectivos, torna-se fulcral a criação de Mapas da Estratégia. Nestas duas situações, o sistema de funcionamento apoia-se no conceito de *desdobramento em cascata*, que consiste em construir *Scorecards* nas diferentes áreas da organização, devidamente alinhados com os grandes objectivos e prioridades estratégicas definidas pela gestão de topo no Mapa da Estratégia. Normalmente, este processo conduz à criação de *Scorecards* em diversas áreas funcionais. O grau mais apurado do alinhamento, será aquele que é obtido através do Mapa ou *Scorecard* de nível individual. Concretiza na prática o seu lema: *fazer da estratégia um trabalho de todos*. (Niven, 2003)

5. – Valor Público

No domínio dos serviços públicos, o conceito de *Nova Gestão Pública (NPM)*³⁰, desenvolveu-se a partir das últimas duas décadas, paralelamente nalguns países. Em torno dela, têm gravitado um conjunto de teorias e ideias com o objectivo da melhoria de desempenho.

Os resultados experimentais, têm-se traduzido por vezes, nalgum sucesso. Todavia, a complexidade inerente ao processo, obriga uma abordagem perfeitamente distinta daquela que é utilizada no sector privado. As administrações públicas de diversos países foram gradualmente interiorizando a ideia de que “*para gerir é preciso medir*”.

O horizonte de utilização do BSC foi o sector privado. Porém, a sua implementação, o seu grau de sucesso e a sua divulgação, contribuíram para que no declinar da década de noventa, se comesçassem a indagar da viabilidade de adaptar o BSC ao sector público e às organizações sem fins lucrativos.

No início do presente século, começa-se a alongar o número de experiências e de capital de conhecimento introduzido pelo BSC na adaptação ao sector público e ONG.

É também uma época de início de profunda reformulação e de remodelação no relacionamento entre a entidade pública e o cliente.

A partir desta data, começou a verificar-se a nível mundial, uma mudança profunda nos negócios, na economia e na gestão das organizações em geral. Para se calcular o valor de uma empresa pesava, cada vez mais, um conjunto de informações e indicadores de desempenho, exteriores ao mundo das finanças, tais como: o valor das marcas, a capacidade de gestão, a cultura da organização, a liderança, os recursos humanos, a quota de mercado, a qualidade de serviço, a satisfação e a capacidade de gestão da relação com os clientes, a capacidade dos sistemas e tecnologias de informação, etc.

Conforme foi visto, a importante questão do alinhamento entre operações e estratégia, é uma das que requerem maior especificidade nos serviços públicos, uma vez que o objectivo final desse alinhamento é criar maior valor público para os cidadãos através da melhoria de desempenho.

³⁰ Com o objectivo de modernizar o sector público, defende a aplicação de métodos e metodologias do sector privado a serem implementadas e testadas no sector público. É também um conceito integrador, que centra as suas preocupações em resultados para os clientes, aqueles que financiam os serviços públicos através de impostos. Discutidas amplamente desde o início dos anos oitenta, destacam-se entre outros, os livros publicados por *Osborne e Gaebler em 1993*, sob o título “*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*” e por *Jonathan Boston em 1996*, considerado um dos mais recentes escritores a debruçar-se sobre o NPM, que identifica várias diferenças entre as organizações públicas e o sector privado. (Pinto, 2006c)

Embora tenha sido citado anteriormente, com frequência, o conceito de valor público não tem uma definição generalizada. Tem inclusivamente, significados diferentes consoante a entidade e o contexto.

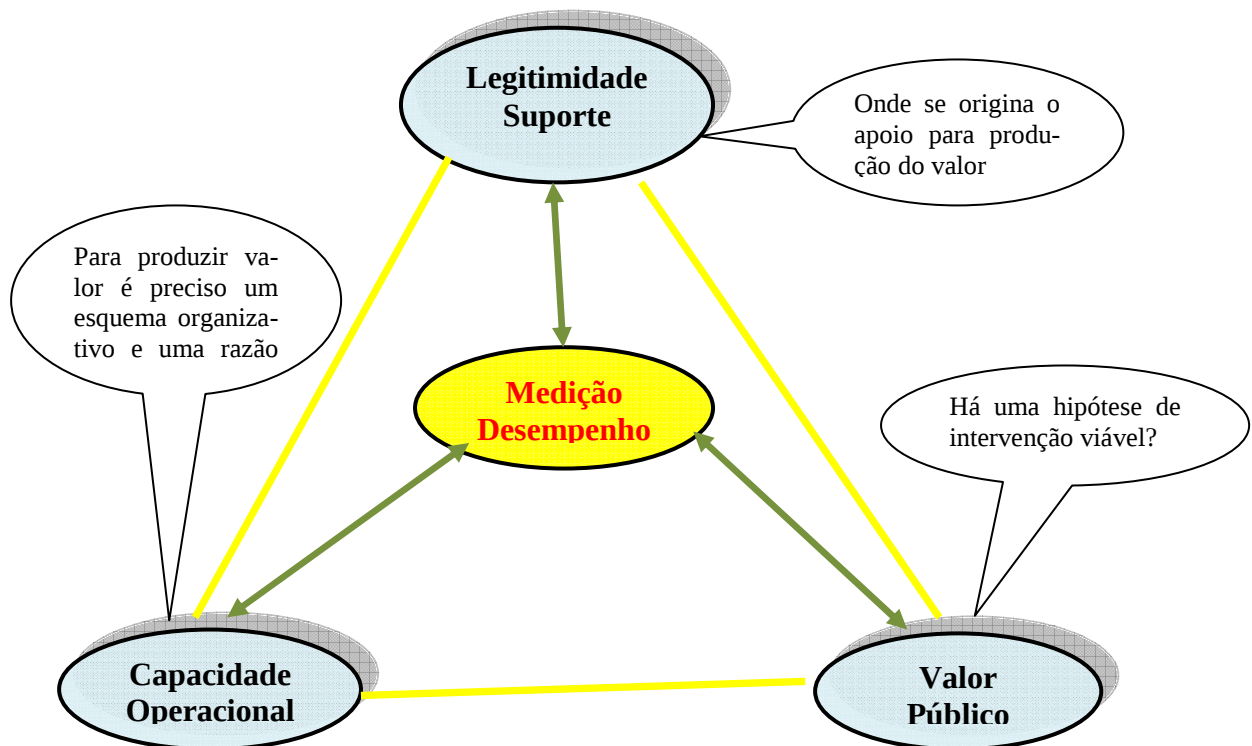
Apresenta-se a seguir, uma das definições, não consensuais:

Valor Público – *Valor criado pelas entidades públicas, através de bens, serviços, leis e outras regulamentações.* (Moore, 1995)

O tipo de eficácia de Resultados, poderão ser classificados em três grupos, em função do Valor Público obtido: em Resultados Imediatos, no qual se pretende obter valor, em função do impacto nos beneficiários e como resultado de mudanças na qualidade; em Resultados Intermédios, que tem em conta a mudança de atitudes na confiança e no comportamento de pessoas e sistemas; nos Resultados Finais, que se relacionam com os impactos na sociedade. Em comum, sobressai a importância de se conseguir gerir o valor público, baseado em objectivos mensuráveis e a importância de assegurar desempenhos eficientes com o objectivo de obter a satisfação do cliente.

A figura 22, pretende elucidar a cadeia de valor no sector público, constituído por:

- o Legitimidade e Suporte – Integra os equipamentos, instalações, recursos humanos, financiamentos, TIC, regulamentos;
- o Capacidade Operacional – É o conjunto de actividades (processos e funções);
- o Valor Público – O conjunto de resultados conforme acima especificado.



Fig^a 22 – Cadeia de valor no Sector Público. (Pinto, 2007)

Apesar dos significativos esforços e exemplos de boas práticas que se têm vindo a praticar nos serviços públicos em geral, é corrente associar os serviços públicos a elevada burocracia e que apresentam um baixo desempenho. Os problemas ligados ao desempenho, resumem-se basicamente, em eficiência, transparência e responsabilidade.

É neste contexto que está a decorrer um processo de mudança e de reformas, suportadas legalmente e temporalmente longas, designado por Reforma da Administração Pública. O *Simplex* é um dos exemplos de implementação de medidas recentes.

6. – Exemplos de Aplicações do BSC.

O estudo e implementação de trabalhos em BSC ao nível educativo, tem vindo a ganhar forma na última década, nomeadamente ao nível universitário.

Nos EUA, é uma evidência a sua utilização, tendo-se optado, por norma, por uma primeira abordagem a um agrupamento e posteriormente, numa fase faseada, a uma maior abrangência dentro da Instituição. Um exemplo deste procedimento é o da Clemsom University. A Instituição preconizou desde 2007, um conjunto de seis objectivos estratégicos enquadrados na sua visão, no sentido de que, num horizonte temporal de 5 a 10 anos, venha a ser integrada nas 20 maiores instituições. Para o efeito, e tendo por base um estudo e implementação do BSC no seu seio, indica trimestralmente, o progresso em direcção a esses objectivos estratégicos, recorrendo a painéis de indicadores e à divulgação de todo o histórico e considerações, desde o início da implementação.

Equiparado com o nosso nível de ensino secundário e abrangendo um conjunto de instituições de índole diversa, a “*American Association of Community Colleges*”, recorre a uma apresentação, onde é definido e estruturado todo um plano estratégico de implementação do BSC, num horizonte temporal de cinco anos. Nesse sentido, toma como base de trabalho, o *Jackson Community College*, recorrendo aos resultados obtidos nos anos de 2007 e 2008.

Stewart e Carpenter-Hubin numa publicação de 2000/2001, realçam as potencialidades da aplicação do BSC nas instituições universitárias, no sentido de ir de encontro e ser uma resposta credível, à melhoria da eficácia universitária. Concluem que a adaptação do BSC para o complexo mundo universitário, é um desafio, dado o cepticismo com que é encarada a quantificação do desempenho de uma Universidade. O BSC, ao enfatizar uma análise integrativa, baseada em indicadores de avaliação de desempenho, pode fornecer informação substantiva para a tomada de decisões estratégicas.

Ao nível europeu, Tudor *et al.*, publicaram um trabalho em 2008, intitulado “*Implementing the balanced scorecard in public institutions for higher education in Romania – an innovate project*”. Este projecto pioneiro na Roménia, pretendia avaliar a viabilidade de ser utilizado o BSC nas instituições universitárias públicas Romenas. Partindo de estudos já efectuados no sector privado e de experiências semelhantes em outras instituições europeias, os indicadores de desempenho da modernização no sector público, assentam numa dimensão económica, na eficiência e na eficácia. O estudo conduziu a que a utilização do BSC em entidades públicas universitárias, criará a possibilidade de que, a conjugação dos objectivos estratégicos internos com a subjectividade dos indicadores externos, serão a base para a orientação de resultados e desempenho futuros.

Em Outubro de 2006, Ponce *et. al.*, sob o título “*Balanced Scorecard para una Escuela Pública de San Miguel de Tucúman*”, apresentaram um trabalho conceptual e de suporte prático, para a implementação do BSC na Escola Pública nº 248 em Tucúman (Argentina). Este trabalho foi apresentado no decorrer do XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

O trabalho traça de uma forma simples, todos os passos sequenciais indicados por Kaplan e Norton, realçando-se a adaptação do modelo e a colocação da perspectiva Sociedade-Comunidade como prioritária.

Rodrigues e Sousa, desenvolveram em Outubro de 2001, sob a égide do Núcleo de Estudos em Gestão (NEGE) da Universidade do Minho, um Documento de Trabalho visando efectuar um levantamento, o mais exaustivo possível, sobre a penetração e utilização do BSC em Portugal. Nele se procuravam obter também as razões da utilização do BSC e avaliar, se olhavam para o BSC como uma ferramenta de gestão estratégica ou de avaliação de desempenho. A conclusão do estudo, foi no sentido de que, contrariamente ao que se passava noutros países, a adesão ao BSC em Portugal não era significativa. Contudo, estava-se numa fase de adesão crescente, testemunho de um conjunto de respostas que apontavam no sentido do início ou da previsão da sua implementação. Por outro lado, concluíram também, que aqueles que o utilizavam, orientavam-se rigidamente pelas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton e por uma deficiente utilização dos diversos indicadores. Como consequência, esta utilização traduzia-se na dificuldade em identificar os factores críticos de sucesso e no balanceamento de resultados. No mesmo estudo, concluíram que o crescente interesse e

divulgação do BSC em Portugal, tinha dado origem a um conjunto vasto de artigos, a trabalhos de investigação, a publicações e à edição de livros.

Ao nível académico, realça-se o trabalho efectuado por Ribeiro em 2005, sob a designação de “*O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*”, como Dissertação de Mestrado, no seio da Universidade do Minho – Escola Superior de Gestão. Nele se pretendia, objectivamente, averiguar a viabilidade de utilização do BSC a uma instituição de ensino superior pública (o ESTIG – Escola Superior de Tecnologia e de Gestão de Bragança). Para o efeito, foi teorizada e adaptada ao novo conceito de gestão pública, tendo-se criado e gerado todo um trabalho conceptual de desenvolvimento para aplicação no ESTIG. O estudo efectuado, será seguramente, um contributo importante para eventual futura aplicação.

Síntese

Em síntese, o BSC apresenta-se como uma ferramenta de gestão com soluções “à medida” para os gestores desenvolverem um sistema multidimensional de dimensão do desempenho organizacional, articulado com a estratégia que lhes permita reconhecer os factores de competitividade das suas instituições. Os resultados produzidos, vêm facilitar e influenciar a tomada de decisões.

Nesta perspectiva, pretendeu-se enquadrar devidamente esta temática, contextualizando-a historicamente, analisando o seu processo evolutivo na condução das organizações nas últimas três décadas e a sua adaptação a uma Instituição Pública.

Salientou-se também, a preocupação crescente em qualquer tipo de organização, de possuírem soluções integradas para gerirem o seu desempenho. Esta preocupação, iniciada a partir de meados da década de oitenta, deriva de vários aspectos relacionados com mudanças ocorridas na sociedade, nos negócios, na economia e na própria gestão das organizações. Os três aspectos, que proporcionaram um efeito alavanca para este conjunto de mudanças, foram:

- o A mudança nas relações tangíveis/intangíveis;
- o O valor do capital humano (CI);
- o O valor da informação.

A complexidade associada à rápida mudança nestas três componentes, forçou as organizações a terem de encarar a gestão de desempenho como um verdadeiro sistema, composto por ferramentas, metodologias e soluções, devidamente integradas, interagindo para tornar as empresas, os serviços públicos e as organizações sem fins lucrativos, mais competitivas, mais eficientes e geradoras de mais valor para todos os seus *stakeholders*.

A preocupação principal, independentemente do tipo de organização, centra-se no presente, em alinhar com a estratégia todos os seus recursos (que englobam as pessoas, as infra-estruturas e os processos), no sentido da obtenção de um melhor desempenho.

É todo este conjunto de práticas, que irá ser aplicado no Caso de Estudo – Escola Secundária Pública c/ 3 CEB, objecto do capítulo 4 deste trabalho.

3 - O Serviço Público de Educação

Resumo

Este capítulo pretende apresentar por um lado, a distinção entre serviço público de educação e de escola pública e por outro, apresentar o panorama actual da educação em Portugal ao nível secundário, recorrendo frequentemente a representação gráfica e confrontar com os objectivos inerentes com o Plano Tecnológico (PT) e mais especificamente, com o Plano Tecnológico de Educação (PTE).

Nesse sentido, torna-se necessário não confundir a importância da escola pública à luz da Constituição da República Portuguesa, onde o ensino é garantido a todos sem excepção, com a prestação do serviço público de educação. Este, tem a ver com a prestação de educação e aprendizagem, numa lógica de interesse global, mobilizando a sociedade. Por conseguinte, poderá ser prestado por instituições públicas e privadas, desde os jardins-de-infância até ao ensino universitário.

O PT e o PTE na sua filosofia, visam contribuir e criar as condições para uma formação que contribua para construção de uma sociedade, alinhada com os novos desafios da sociedade contemporânea.

1. – Síntese Histórica

O Estado tem tido ao longo dos tempos, um controlo mais ou menos velado do sistema de ensino, à excepção do ensino universitário.

A primeira intervenção estatal em Portugal, deu-se através da Reforma dos Estudos Menores³¹, protagonizada pelo Marquês de Pombal em 1772, conforme salientado por Adão. (Adão, 1997)

Saliente-se que à época existiam as apelidadas “*escolas de primeiras letras públicas*”, a funcionar em dioceses, conventos ou paróquias, vocacionadas para garantir a adequada formação do clero e que não cobriam as necessidades de todo o país.

A Reforma protagonizada não tinha em vista a alfabetização das classes populares, mas a de beneficiar a nobreza e a burguesia.

Em síntese, a intervenção estatal motivou-se pela criação de um sistema alternativo ao tradicional sistema de ensino praticado por convenções religiosas e por um sistema de recrutamento de docentes, visando a conversão do mestre em funcionário do Estado e a criação de um sistema de ensino estatal, centralmente controlado. (Adão, 1997)

³¹ Também designadas por “*Reformas Pombalinas da Instrução Pública*”, escolas régias de ler, escrever e contar.

A Constituição de 1822 de vida efémera, permitia a existência de escolas não estatais e a liberdade de todo o cidadão poder ministrar ensino aberto ao público, a qual não deveria ser cerceada mas apenas regulada, de forma a prevenir eventuais abusos, conforme indicado nos seguintes dois artigos: (Fonseca, 2008)

“Em todos os lugares do reino onde convier haverá escolas suficientemente dotadas, em que se ensine a mocidade portuguesa de ambos os sexos a ler, escrever e contar e o catecismo das obrigações religiosas e civis” - Artigo 237º, Constituição de 1822.

“É livre a todo o cidadão abrir aulas para o ensino público, contanto que haja de responder pelo abuso desta liberdade” - Artigo 239º, Constituição de 1822.

A proclamação da República em 1910, trazia consigo, o objectivo de reformar e abrir novos horizontes para a mentalidade portuguesa, pela via da instrução e da educação. No seguimento da proibição das ordens religiosas em Portugal, em Dezembro de 1910, entrou-se na era da “*escola republicana*”, ossatura de um modelo único de aplicação universal, baseado num conjunto de ideias, conteúdos, práticas pedagógicas, perspectivas organizativas e de gestão do sistema de ensino.

O seguinte artigo, é um exemplo elucidativo do atrás descrito: (Fonseca, 2008)

“Não pode ser provida em qualquer cargo dos estabelecimentos de ensino, [...] nem inscrita no professorado livre, qualquer pessoa que não tenha provado, por actos e factos, a sua franca adesão às instituições republicanas e o seu respeito e acatamento à Constituição e às leis da República Portuguesa” - Artigo 5º da lei 410 de 1915

No início do período do “*Estado Novo*”, as relações com a Igreja foram significativamente melhoradas. O controlo estatal sobre o ensino e sua instrumentalização em prol das ideias do regime, manifestava-se na exaltação das glórias portuguesas, na dignidade do trabalho e na invocação do amor pátrio.

Com o advento da revolução democrática de 1974, assume particular importância a noção e clarificação de “*liberdade de educação*”. (Assembleia Constituinte, 1976)

A Constituição aprovada em 1976, apresenta porém, na perspectiva de Fonseca, duas linhas de pensamento, reflexo do período conturbado da altura e de duas visões diferentes para a sociedade em geral, confrontadas no seu artigo 43º por um lado, e nos artigos 73º e 75º por outro: (Fonseca, 2008)

1 – “*É garantida a liberdade de aprender e ensinar.*

2 - *O Estado não pode atribuir-se o direito de programar a Educação e a Cultura segundo quaisquer directrizes filosóficas, estéticas, políticas, ideológicas ou religiosas*

3 - *O ensino público não será confessionável.* - Artigo 43º (Liberdade de aprender e ensinar))

1 - Todos têm direito à educação e à cultura.

2 - O Estado promoverá a democratização da educação e as condições para que a educação, realizada através da escola e de outros meios formativos, contribua para o desenvolvimento da personalidade e para o progresso da sociedade democrática e socialista. ...” Extracto do artigo 73º (Educação e cultura)

1- O Estado criará uma rede de estabelecimentos oficiais de ensino que cubra as necessidades de toda a população.

2 – O Estado fiscaliza o ensino particular supletivo do ensino público...” Extracto do artigo 75º (Ensino público e particular)

O papel actual do Estado na Educação, continua a ser bastante interventivo a todos os níveis. Engloba hoje, quase 10,000 escolas, abrange cerca de 1,5 milhões de estudantes e cerca de 150,000 professores. O Estado, assume o papel de educador e de gestor de um projecto educativo único. É proporcionado aos cidadãos, formação idêntica, uniformização de saberes e igualdade de oportunidades, garantindo a todos, sem excepção, o acesso ao ensino. No quadro educativo actual, esta acção é desempenhada quer por instituições públicas quer por instituições privadas, cruzando todos os níveis de ensino, desde os jardins-de-infância até ao ensino universitário. Este é o papel desempenhado pelo Serviço Público de Educação. Desta forma, estamos perante um serviço público relacionado com uma prestação educativa e de aprendizagem, assente numa lógica de interesse geral e globalizante, permitindo e mobilizando a iniciativa e criatividade social e preservando a sua qualidade.

2. – A Escola Pública

O acesso aberto à escola tem sido uma ambição das sociedades ocidentais. Tem-se hoje em Portugal, crianças até aos 15 anos nas escolas de ensino básico, cresce e alarga-se a frequência do ensino secundário e massificou-se o acesso ao ensino superior. Todos estes desenvolvimentos geraram problemas e questões novas, em que porventura as mais sérias dificuldades, resultam de se estar a procurar responder a populações escolares muito diversificadas sem mudar as instituições, os meios, o modo de formar os profissionais e de organizar o seu trabalho. (Pedrosa, 2008)

Organizar, deverá ser o processo de planear e estruturar algo para que seja bem sucedido e realizado com eficácia. Uma responsabilidade para qualquer escola, será a sua capacidade em se organizar para ensinar e educar. É fundamental que todas as organiza-

ções, responsáveis por ensinar e educar, clarifiquem a sua missão, optem por estratégias, disponham de pessoas preparadas e criem ambientes propícios para atingir os seus fins.

O papel da Escola Pública nos dias de hoje, é o de garantir o ensino a todos sem excepção e o de permitir aos cidadãos definir a acção interventiva que a Escola deve proporcionar junto das famílias, das pessoas e na comunidade onde se insere. (Pedrosa, 2008)

Conclui-se então, que sem ter uma ideia sobre o futuro que se deseja construir e sem escolher um caminho para realizar as metas e os objectivos escolhidos, dificilmente se poderá organizar o que quer que seja. Tal implica também, a capacidade para identificar os pontos fracos e fortes, os constrangimentos, os riscos e as oportunidades que o desafio comporta, assim como o de verificar a cada momento onde estamos. Em síntese: monitorizar e avaliar.

Por outro lado, os desafios proporcionados pela sociedade de conhecimento (a revolução tecnológica, a globalização, a emergência da era digital...) e por diversas questões sociais (a evolução das estruturas familiares, as ocupações profissionais, as vagas de emigração...), ultrapassa a tradicional missão da Escola de apenas instruir, para assumir múltiplas e diversas missões. Será porventura, outra escola, destinada a proporcionar educação com um sentido público, ao serviço do interesse geral da comunidade.

Perante uma nova visão para a educação escolar alicerçada no interesse público, estamos perante uma missão renovada e reforçada, acompanhada de competências, capacidades, meios, enquadramento e autonomia. Para que se possam assumir tais responsabilidades, os professores continuarão a ser os actores principais. (Pedrosa, 2008)

Tal significa que o trabalho do professor exija saberes especializados, atitudes, métodos e técnicas específicas, combinadas com um ambiente que sirva os fins da escola. (Pedrosa, 2008)

Os sucessivos desafios com que a escola é hoje confrontada pela sociedade, não lhe permitem manter-se isolada na sua função tradicional. Torna-se manifestamente necessário envolver, em parcerias regulares e continuadas, as famílias, as autarquias, as comunidades locais, as organizações científicas e culturais, o mundo empresarial.

O Serviço Público de Educação desempenhado pela Escola Pública, implica optar de forma construtiva, um projecto educativo coerente, adaptado à realidade social e cultural da comunidade escolar, capaz de responder às necessidades e expectativas dos alunos que pretende educar.

3. – O Panorama Educativo

O diagnóstico do ME, segundo elementos retirados do GEPE, revela um país com um longo caminho a percorrer na área da formação, acrescidas das dificuldades de reintegração no mercado de trabalho: (GEPE, 2008)

- o Só 20% da população adulta portuguesa completou o ensino secundário;
- o Dos 5 milhões de portugueses que integram a população activa só metade tem a escolaridade obrigatória quando na OCDE a média é de 70 por cento;
- o Cerca de 485 mil jovens estão no mercado de trabalho sem terem terminado o ensino secundário;
- o Metade destes, nem sequer concluiu o nono ano de escolaridade.

Em 1960, fixou-se o objectivo de garantir quatro anos de escolaridade a todas as crianças entre os 6 e os 10 anos. Em 1964, fixou-se a meta para os seis anos de escolaridade, embora apenas no início dos anos setenta se tenha começado a criar condições para a sua concretização. Finalmente em 1986, a Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE) definiu a meta de nove anos de escolaridade obrigatória. À época, era um objectivo ambicioso. Na verdade, só em 1997, foi atingida a taxa de escolarização de 100 por cento aos 14 anos de idade. (Ministério da Educação, 2008a)

É justamente depois de 1986 que o insucesso escolar adquire o estatuto de problema educativo e social, quando a sua consequência principal: o abandono escolar. Apesar do insucesso escolar estar em queda nos últimos anos, os números alusivos ao passado recente, constitui um legado que urge combater.

4. – O Desafio Presente

Num cenário de incerteza ditado entre outros, pela complicada conjectura internacional, importa identificar as linhas estratégicas que orientarão a actuação e orçamento do ME para 2009, indicadas pelo próprio ME: A igualdade de acesso à aprendizagem e melhoria da sua qualidade; a organização e funcionamento das escolas; a promoção da qualificação de jovens; a modernização dos estabelecimentos de ensino e o alargamento das oportunidades de aprendizagem ao longo da vida. (Ministério da Educação, 2008a)

O presente ano, assinala também o início da transferência de competências para os municípios ao nível da educação. Esta transferência, acarreta enormes desafios ao nível da organização e funcionamento do sistema de ensino, da avaliação dos actores e instrumentos do sistema educativo e do novo modelo de autonomia, administração e gestão. No âmbito da modernização dos estabelecimentos de ensino, o ME dedica particular

atenção ao acesso de alunos e professores aos meios tecnológicos, onde se incluem Internet e computadores. (Ministério da Educação, 2008a)

A este nível, colidem vários objectivos, destacando-se a necessidade de por uma lado, até 2010, todas as escolas dos 2º e 3º ciclos do Ensino Básico e/ou com Ensino Secundário estejam dotadas de acesso à Internet com velocidade de, pelo menos, 48 Mbps e por outro lado, a de descer para dois, o número de alunos por PC com ligação à Internet e que suba para 90% a percentagem de docentes com certificação em TIC. (Ministério da Educação 2009d; Ministério da Educação 2009s)

Das muitas medidas preconizadas, o Plano Tecnológico merece lugar de destaque, pois engloba 142 medidas directas e outras, que acompanha em modelo de parceria público/privada. Estamos perante um instrumento que pretende ser um agente de mudança e de modernização da sociedade portuguesa. (Ministério da Educação, 2009f)

Confrontados com esta realidade, começa o País a alinhar o seu crescimento com o aumento do investimento em TI e inovação tecnológica. (Ministério da Educação, 2009f)

5. - A Educação em Números

Recorrendo ao retrato traçado pelo GEPE, dá-se conta de uma realidade dual na evolução do universo escolar.

Sintetizando algumas das referências principais focadas na publicação na última década e agrupadas graficamente, em três grupos importantes (Alunos, Professores e Escolas), temos: (Ministério da Educação, 2009c e GEPE, 2008))

5.1. – Alunos

a) Representações gráficas:

1 – Indicação comparativa do número total de alunos:

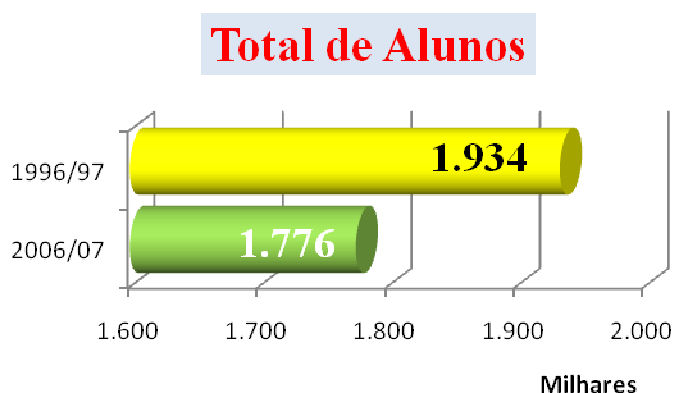


Gráfico nº 1 - Indicação comparativa do número total de alunos.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

2 - Taxa de Retenção (Ensino Básico e Secundário):

Taxa de Retenção - Ensino Básico

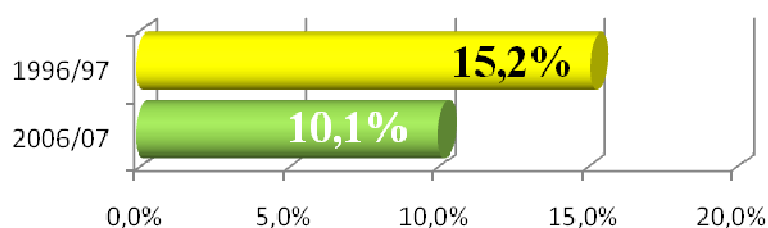


Gráfico nº 2 - Taxa de Retenção -Ensino Básico.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

Taxa de Retenção - Ensino Secundário

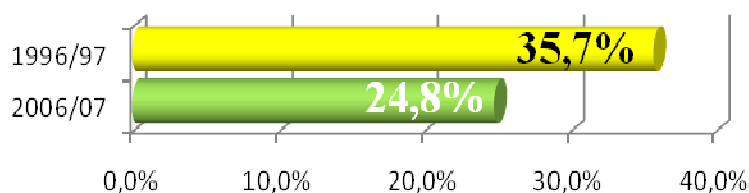


Gráfico nº 3 – Taxa de Retenção – Ensino Secundário.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

3 – Matrículas (Ensino Público e Privado)

Matrículas - Ensino Público

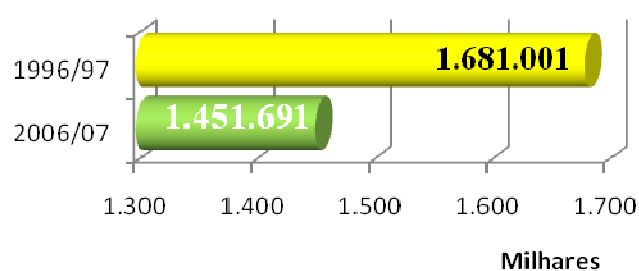


Gráfico nº 4 – Total de Matrículas – Ensino Público.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

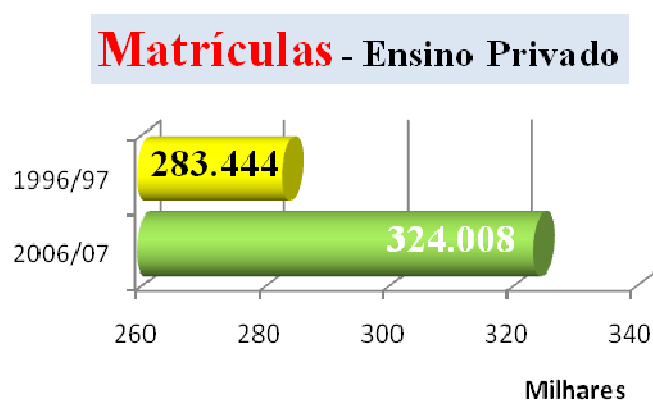


Gráfico nº 5 - Matrículas – Ensino Privado.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

4 – Distribuição por Sexo

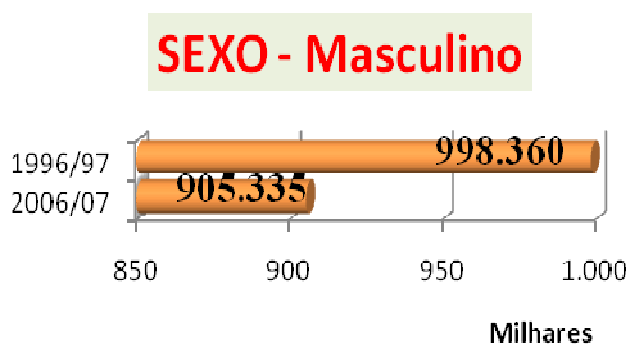


Gráfico nº 6 – Distribuição por Sexo Masculino.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do (GEPE, 2008).

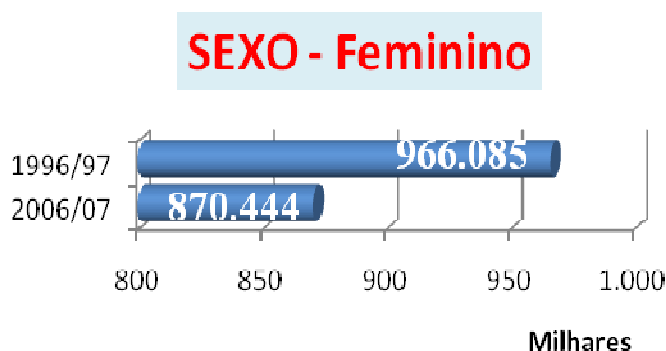


Gráfico nº 7 - Distribuição por Sexo Feminino.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

As principais ilações a retirar destes elementos gráficos são:

- o A redução substancial do número de alunos matriculados até ao ensino secundário, num total de 158.659 alunos:

- o A constatação de uma descida da taxa de abandono escolar, com a taxa de retenção a baixar de 15,2% para 10,1% no ensino básico e de 35,7% para 24,8% no secundário;
- o Uma redução de números de alunos não linear, embora se verifique essa tendência para todos os níveis de ensino excepto para o pré-escolar em que cresceram as matrículas;
- o Em todos os níveis de ensino, existem mais rapazes que raparigas matriculados em todos os níveis de ensino, à excepção do secundário, o que deverá estar associado a um número maior de abandono escolar por parte dos alunos do sexo masculino.

5.2. – Professores

a) Representações gráficas:

1 – Indicação do número total de professores nos diversos graus de ensino

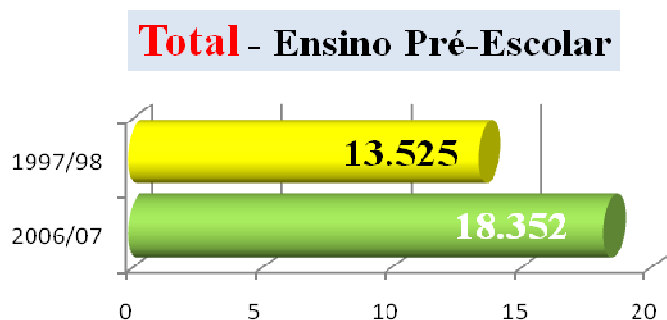


Gráfico nº 8 – Professores – Ensino Pré-Escolar.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

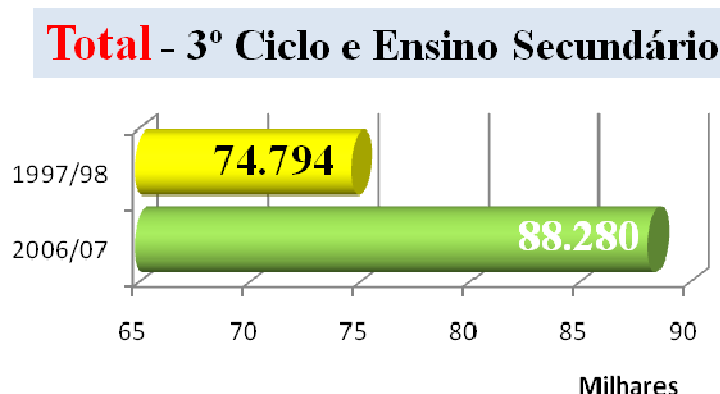


Gráfico nº 9 – Professores – 3º Ciclo e Ensino Secundário.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

2 – Distribuição professor/número de alunos em todos os graus de ensino

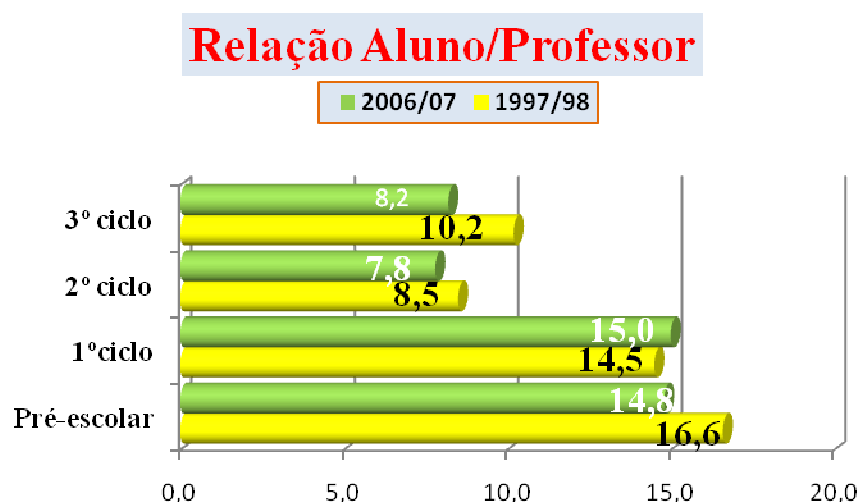


Gráfico nº 10 – Relação Aluno/Professor.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do (GEPE, 2008).

3 - Habilitações Académicas

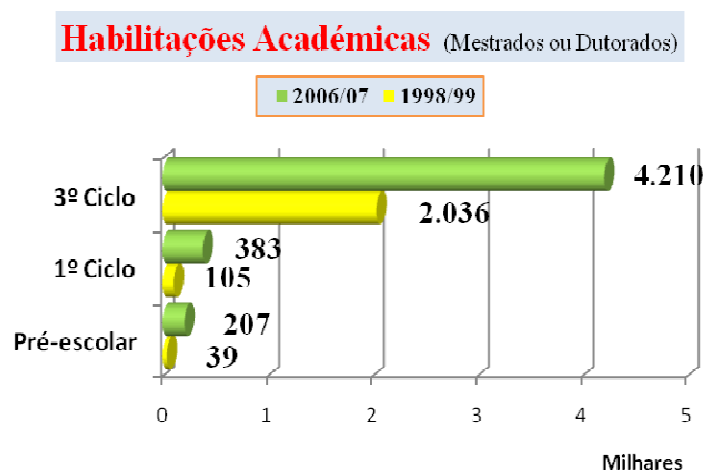


Gráfico nº 11 – Habilitações Académicas.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do GEPE (GEPE, 2008).

O que mais se destaca neste caso, são:

- o O número de professores, sofreu também uma quebra em alguns níveis de ensino na última década, com excepção do pré-escolar e do secundário. Neste último nível, há mais docentes (88.280) mas verificou-se um maior aumento no ensino pré-escolar;
- o Há uma tendência para a existência de um número menor de alunos por professor;
- o Verifica-se um aumento significativo na qualificação docente. Os mestrados e doutoramentos duplicaram no terceiro ciclo e quase quadruplicaram no primeiro.

5.3. – Escolas

a) Representações gráficas:

1 – Número Total de Escolas

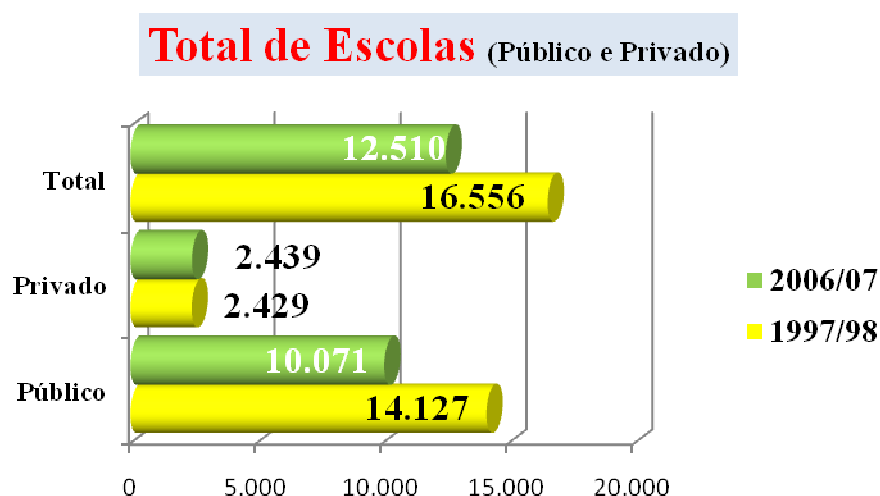


Gráfico nº 12 – Número Total de Escolas.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do (GEPE, 2008).

As principais conclusões observadas são:

- o Uma redução de 4 mil estabelecimentos de ensino público entre 1997 e 2007;
- o O número de escolas no privado, manteve-se praticamente inalterado, havendo mesmo um ligeiro aumento.

5.4. – Tecnologias

a) Representações gráficas:

1 – Relação Aluno por Computador

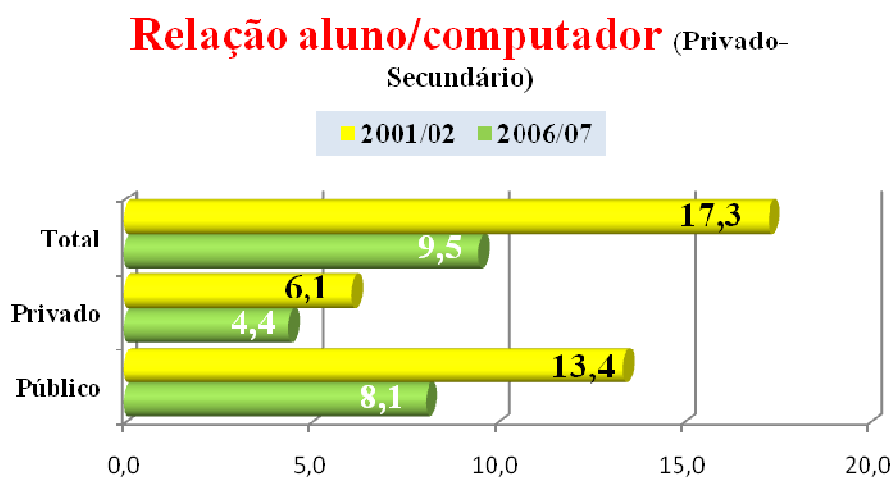


Gráfico nº 13 – Relação Aluno por Computador.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do (GEPE, 2008).

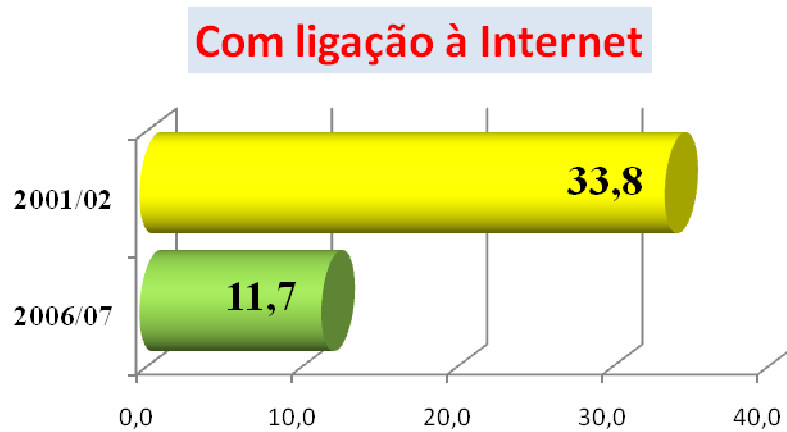


Gráfico nº 14 – Utilização de Internet nas Escolas.

Fonte: Construído a partir de elementos obtidos no relatório do (GEPE, 2008).

Destacam-se as seguintes conclusões:

- o Em 2001, havia apenas um computador disponível para 17,3 alunos. Cinco anos depois, essa relação baixou para quase metade. Pretende-se atingir em 2008 um rácio de 5 alunos por computador e em 2010, baixar esse número para 2 alunos por computador;
- o Uma diminuição substancial do rácio número de alunos por computador ligado à Internet, que era em 2001 de 33,8 alunos por computador e baixou para 11,7 em 2006;
- o Há uma aposta clara na modernização tecnológica, conforme se pode confirmar graficamente pelos dois dos seus principais indicadores;
- o Verifica-se uma melhoria global no número de alunos por computador com acesso à Internet, reflectindo ainda valores acima dos observados em diversos países europeus;
- o A análise revela um forte progresso observado em Portugal nos últimos cinco anos.

6. - O Plano Tecnológico (PT)

Lançado em Novembro de 2005, o PT consta, três anos depois de apresentado, com um vasto conjunto de medidas concretizadas.

Conforme salientado na legislação que lhe serviu de suporte, foi apresentado como *“uma agenda de mudança para a sociedade portuguesa, englobando 142 medidas directas e acompanha muitas outras desenvolvidas no seu âmbito pela sociedade civil ou em parcerias público/privadas”*. (Ministério da Educação, 2009d)

Acrescenta ainda, que o PT “*tem como principal objectivo mobilizar as empresas, as famílias e as instituições para que, com o esforço conjugado de todos, poderem ser vencidos os desafios que Portugal enfrenta. É tido como uma prioridade para as políticas públicas, construindo-se ainda como o pilar para o crescimento e a competitividade do Programa Nacional de Acção para o Crescimento e o Emprego*”.(Ministério da Educação, 2009d)

Mais adiante, traça os objectivos, definindo três eixos fundamentais: o Conhecimento, a Tecnologia e a Inovação. “*No caso do primeiro eixo, trata-se de qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento, fomentando medidas estruturais vocacionadas para elevar os níveis educativos médios da população.*

Através do eixo ligado à tecnologia, o PT pretende vencer o atraso científico- tecnológico, apostando no reforço das competências científicas e tecnológicas nacionais, públicas e privadas. Ao mesmo tempo, quer ainda reconhecer o papel das empresas na criação de emprego qualificado e nas actividades de investigação e desenvolvimento.

Finalmente, o terceiro eixo, ligado à Inovação, pretende imprimir um novo impulso nesta área, facilitando a adaptação do tecido produtivo aos desafios impostos pela globalização através da difusão, adaptação e uso de novos processos, formas de organização, serviços e produtos. “ (Ministério da Educação, 2009d)

Divididos por todos estes eixos de forma mais ou menos equitativa, estão dez focos estratégicos de acção e que prevêem um vasto conjunto de medidas, nomeadamente: (Ministério da Educação, 2009f)

- o O *simplex*;
- o O “*Programa Ligar Portugal*”;
- o A iniciativa “*Novas Oportunidades*”;
- o O compromisso com a Ciência;
- o O “*Plano Tecnológico de Educação*” (PTE);
- o O “*Plano Tecnológico da Justiça*”;
- o O “*Plano Tecnológico da Saúde e da Mobilidade*”;
- o O “*SIM para as Pequenas e Médias Empresas*” (PME);
- o A medida “*Eficiência Colectiva*”.

No caso do “*Programa Ligar Portugal*”, destaque, por exemplo, para o trabalho feito em prol da ligação à Internet de banda larga de todas as escolas públicas do País. (Ministério da Educação, 2009s)

Por seu lado, a iniciativa “*Novas Oportunidades*”, desenvolvidas pelo Ministério da Educação e pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, define uma estratégia abrangente de qualificação da população portuguesa, assumindo como referencial de actualização, o objectivo de generalizar o Ensino Secundário como patamar mínimo de escolarização. (Ministério da Educação, 2009x)

O PTE será objecto de análise detalhada no ponto seguinte.

Todos os restantes focos estratégicos, saem fora do âmbito deste trabalho.

O PTE constitui-se como um poderoso meio para atingir uma meta fundamental- a da melhoria do desempenho escolar dos alunos, nomeadamente no que diz respeito a: (Resolução de Conselho de Ministros nº 137/07, 2007)

- o À igualdade de oportunidades no acesso aos equipamentos,
- o Contribuir para a modernização dos estabelecimentos de ensino, possibilitando:
 - O seu funcionamento em rede;
 - Garantir a segurança no seu interior.
- o Ligação em banda larga com acesso à Internet em toda a escola:
 - Ligação à Internet em banda larga em todas as salas de aula, através da construção de redes de área local;
 - Aumento da largura de banda em todas as escolas para mais de 48 Mbs³²
- o Mais equipamento tecnológico nas escolas, visando garantir:
 - Meios tecnológicos mais modernos, com a aquisição de computadores, quadros interactivos e videoprojectores;
 - Ter como objectivos, o de melhorar o rácio de alunos por computador com ligação à Internet de banda larga, garantir um videoprojector por sala de aula e um quadro interactivo por cada 3 salas de aula;
 - Passar de um rácio de 16 alunos por computador em 2005, progressivamente, para 5 alunos por computador e para 2 alunos por computador em 2010.
- o Cartão electrónico do aluno e sistema de videovigilância
 - O cartão electrónico de escola, com funcionalidades de controlo de acessos, registo de assiduidade e porta-moedas electrónico, será generalizado neste ano lectivo. A par da instalação do sistema de videovigilância e de alarme e-

³² No início de 2009 foi rectificado este valor para 64 Mbps.

lectrónico, o cartão de aluno garantirá uma maior segurança no interior dos estabelecimentos de ensino.

- o Academias TIC e estágios profissionais TIC
 - 30 Academias TIC nas escolas: formação em tecnologias, equipamentos e aplicações para alunos, docentes, não-docentes e para toda a comunidade educativa;
 - 300 estágios em tecnologias de informação para alunos dos cursos de formação.
- o Alargamento do programa *e-escolas* aos alunos do 3º ciclo para a aquisição de um computador portátil com acesso à Internet em banda larga.

Em termos de balanço provisório sobre as medidas em execução, poder-se-ão tirar as seguintes ilações, de acordo com os dados sintetizados e publicamente disponibilizados: (Ministério da Educação, 2009b), (Ministério da Educação, 2009c) e (Ministério da Educação, 2009s)

- o As 163 medidas que o integram, “*ou estão totalmente em execução ou já concluídas*”³³;
- o O PT, revelou-se “*uma agenda de modernização assumida por toda a sociedade portuguesa*”;
- o Aumentou o número de ligações à Internet, onde 39,6% dos lares portugueses têm acesso à Internet, dos quais 30,4% com banda larga. Em 2006, a percentagem de famílias com ligação à Internet cifrava-se em 35,2%;
- o Na faixa etária entre os 55 e os 74 anos, houve um aumento de utilização da rede de 7,9% para 11%;
- o Um quinto dos lares tem computador portátil;
- o A penetração da banda larga móvel tem vindo a crescer, atingindo actualmente “*19% da população*”; uma realidade que se verifica igualmente no seio do tecido empresarial português, com valores que variam entre os 79% e os 97% para as pequenas, médias e grandes empresas;
- o Um incremento ao nível da qualificação, com 516 mil adultos inscritos em Centros Novas Oportunidades (CNO) e com 114.114 alunos inscritos pela primeira vez, no primeiro ano do ensino superior (dados de 2007).

³³ Inicialmente, o PT incluía apenas 78 medidas destinadas “*a estimular a criação, difusão, absorção e uso do conhecimento, tecnologia e inovação.*” (Ministério da Educação, 2009f)

7. - O Plano Tecnológico de Educação (PTE)

7.1 - Introdução

O relançamento da Estratégia de Lisboa pelo Conselho Europeu de Março de 2005 e o Programa Educação e Formação 2010, definiram para a Europa, um conjunto de orientações, tendo em vista a plena integração dos cidadãos europeus na sociedade do conhecimento. Em consequência, o desenvolvimento de competências em TIC e a sua integração transversal nos processos de ensino e de aprendizagem, tornaram claros os objetivos dos sistemas de ensino. (Ministério da Educação, 2009u e Ministério da Educação, 2009t)

As Grandes Opções do Plano 2007, estabeleceram um conjunto de metas, acções e medidas concretas a implementar, visando a modernização tecnológica a educação. (Fig^a nº 23)



Fig^a 23 – Objectivos europeus e nacionais para a modernização da educação. (Resolução de Conselho de Ministros nº 137/07, 2007).

O grau de modernização tecnológica no ensino, é avaliado através de uma análise internacional suportada nos seguintes três factores críticos: o Acesso (nível de equipamento das escolas em TIC e velocidade de acesso à Internet); nas Competências (utilização de TIC e confiança na utilização de TIC) e na Motivação (atitude positiva face à utilização de TIC e os seus benefícios para o ensino). (Ministério da Educação, 2009b)

Com estes três factores, pretendem-se identificar barreiras e factores indutores para a modernização tecnológica (Tabela nº 1).

	Portugal	Espanha	Finlândia	Irlanda
Acesso	61,5%	35,6%	36,7%	56,5%
Competências	30,4%	18,3%	15%	15,6%
Motivação	10,4%	58,4%	42,3%	27,1%

Tabela nº 1 - Barreiras para o uso de computadores e Internet nas escolas. (GEPE, 2007).

O quadro anterior, indica comparativamente, Portugal com três países europeus, evidenciando que os principais obstáculos à modernização, se prendem com carências ao nível das infra-estruturas de TIC.

Uma análise sobre o panorama actual de modernização tecnológica, foi focalizada sobre quatro aspectos chave – Tecnologia, Conteúdos, Formação e Investimento Financeiro, tendo sido observadas oportunidades de melhoria em todas as áreas. (Ministério da Educação, 2009a)

Deste modo, o Plano de Modernização Tecnológico está estruturado em torno destes quatro eixos e define mecanismos de intervenção coerente e concertada entre todos eles. (Tabela nº 2)

Limitações à modernização tecnológica do ensino				
Tecnologia		Conteúdos	Formação	
Parque de computadores insuficiente e desatualizado		Escassez de conteúdos digitais e aplicações pedagógicas	Formação de docentes pouco centrada na utilização das TIC no ensino	
Reduzida dotação de equipamentos de apoios (ex: projectores)				
Banda larga com velocidades reduzidas e abrangência limitada		Plataformas colaborativas com utilização e funcionalidades limitadas	Ausência de certificação de competências ³⁴ TIC	
Redes de área local não estruturadas e ineficientes				
Preocupação crescente com segurança nas escolas		Gestão de escolas pouco informatizada	Insuficientes competências para garantir apoio técnico	
Apoio técnico insuficiente		Reduzida utilização de e-mail como canal de comunicação		
Investimento e Financiamento		Insuficiente investimento em tecnologia na educação	Elevada dependência de receitas próprias das escolas	Desarticulação Ministério da Educação/Iniciativa privada

Tabela nº 2 - Limitações à modernização tecnológica do ensino. Principais conclusões do estudo de diagnóstico. (Resolução de Conselho de Ministros nº 137/07, 2007).

³⁴ O termo Competências, foi introduzido no léxico de todos os níveis de ensino. Entende-se por Competência, a integração dos conhecimentos, práticas profissionais e comportamentos que permitem desempenhar com sucesso, um emprego ou uma profissão. É composta pela integração de três frases-chave que moldaram o ensino actual: “Saber Saber”; “Saber Fazer” e “Saber Ser”. (nota do autor)

7.2. – Visão e Objectivos

Face aos valores apresentados, e no sentido de colocar Portugal no pelotão da frente dos países europeus num prazo relativamente curto, justifica-se a adopção de uma estratégia e de um plano de acção ambiciosos, partilhada pelos agentes da comunidade educativa. Esta estratégia, assume como Visão, a de colocar Portugal entre os cinco países europeus mais avançados ao nível de modernização tecnológica do ensino. (Ministério da Educação, 2009d e Ministério da Educação, 2009s)

Em consequência, foram definidos um conjunto de objectivos para o período de tempo compreendido entre 2007 e 2010 e sintetizados na Tabela nº 3:

- o Atingir o rácio de dois alunos por computador com ligação à Internet em 2010;
- o Garantir em todas as escolas o acesso à Internet em banda larga de alta velocidade em 64 Mbps em 2010;³⁵
- o Assegurar que, em 2010, docentes e alunos utilizem TIC em pelo menos 25% das aulas;
- o Massificar a utilização de meios de comunicação electrónicos, disponibilizando endereços de correio electrónico a 100% de alunos e docentes em 2010;
- o Assegurar que, em 2010, 90% dos docentes vêem as suas competências TIC certificadas;
- o Certificar 50% dos alunos em TIC até 2010.

Visão	Colocar Portugal entre os cinco países Europeus mais avançados na modernização tecnológica do ensino em 2010		
Objectivos	Média UE (2006)	Portugal (2007)	Portugal (2010)
o Ligação à Internet em banda larga de alta velocidade	6 Mbps	4 Mbps	>=48 Mbps
o Número de alunos por PC com ligação à Internet	8,3	12,8	2
o Percentagem de docentes com certificações TIC	25%		90%

Tabela nº 3 - Visão e objectivos para a modernização tecnológica do ensino em Portugal. (Resolução de Conselho de Ministros nº 137/07, 2007).

³⁵ Pretende demonstrar que esta infra-estrutura de banda larga, permite a utilização e tecnologia Web 2.0, nomeadamente do vídeo, considerando que é cada vez mais a forma de comunicação privilegiada, pela experiência que consegue transmitir e os ganhos de produtividade que consegue trazer. Inicialmente, tinha-se estipulado a meta de 48 Mbps. (nota do autor)

7.3. – A Essência do PTE

O PTE estrutura-se baseado nos seguintes três eixos de actuação principais, de acordo com a Resolução de Conselho de Ministros nº 13/07 de 18 de Setembro: Tecnologia, Conteúdos e Formação. (Ministério da Educação, 2009d e Ministério da Educação, 2009s)

Nestes, desenvolvem-se um conjunto de projectos, visando dar resposta às diferentes ineficiências detectadas à não utilização de tecnologia no ensino em Portugal. Transversalmente a estes eixos, serão desenvolvidas iniciativas no sentido de se ultrapassar as dificuldades ao nível do financiamento e do investimento. (Tabela nº 4)

Tecnologia	Conteúdos	Formação
o Kit Tecnológico Escola	<i>Mais-Escola.pt</i>	Formação e certificação de competências TIC
o Internet de banda larga de alta velocidade		
o Internet nas salas de aula (Redes de área local)	<i>Escola Simplex</i>	Avaliação electrónica
o Gestão electrónica do aluno		
o Video-vigilância		

Investimento e Financiamento	Financiamento co-munitário	Fundo para a inclusão na educação	Mecenato tecnológico
-------------------------------------	----------------------------	-----------------------------------	----------------------

Tabela nº 4 - Eixos de actuação e principais projectos do PTE. (Resolução de Conselho de Ministros nº 137/07, 2007).

7.4. - Modelo de Gestão

Para concretizar a visão e os ambiciosos objectivos propostos, é crucial contar com a participação dos agentes relevantes. A modernização tecnológica é um desígnio que deverá ser assumido e partilhado por todos. No entanto, é também fundamental implementar uma estrutura de gestão e de coordenação que sublinhe a importância dos resultados. Nesse sentido, propõe-se uma estrutura de gestão e de coordenação do PTE composta por uma equipa de coordenação, monitorização e avaliação do PTE, um conselho consultivo e grupos de trabalho de implementação dos projectos. (Ministério da Educação, 2009s)

7.4.1. - Equipa de Coordenação, Monitorização e Avaliação

As responsabilidades da equipa de coordenação, monitorização e avaliação são as de definir ou rever o plano de acção, os objectivos e o orçamento para a modernização tecnológica do ensino, as de monitorizar a execução do orçamento, as de elaborar relatórios periódicos sobre as iniciativas implementadas ou a implementar e a de analisar desvios e propor medidas correctivas. (Ministério da Educação, 2009s)

7.4.2. - Conselho Consultivo

Ao conselho consultivo, cabem as responsabilidades de reunir semestralmente com o grupo coordenador e a de possibilitar um aconselhamento adequado ao ME, relativamente a factores de constrangimento e a iniciativas chave para a modernização tecnológica do ensino. O conselho consultivo, é formado por entidades de referência da comunidade educativa e empresarial. (Ministério da Educação, 2009s)

7.4.3. - Grupos de Trabalho e Implementação dos Projectos

Aos grupos de trabalho e implementação de projectos, estão incumbidas as responsabilidades de implementar as medidas e os projectos previstos no PTE e o controlo operacional do investimento e despesa, associados aos projectos. No caso de a implementação estar a cargo de outros agentes, os grupos de trabalho revestem-se de um papel mobilizador e coordenador, de forma a assegurar o cumprimento dos objectivos traçados. (Ministério da Educação, 2009s)

8. - Programa de Modernização das Escolas do Ensino Secundário

O Programa de Modernização das Escolas do Ensino Secundário, da responsabilidade do Parque Escolar, E.P.E., arrancou em Março de 2007, com o desafio de requalificar 330 escolas, até 2015. (Ministério da Educação, 2009s)

Os três grandes objectivos delineados, para este programa, são os de requalificar e modernizar os edifícios das escolas (visando repor a eficácia física e funcional, numa perspectiva de criar condições para a prática de um ensino moderno, adaptado aos conteúdos programáticos e às novas tecnologias de informação e comunicação), a de viabilizar a criação de condições para uma efectiva abertura da escola à comunidade com a finalidade de recentrar a escola no meio social e cultural envolvente, permitindo que os edifícios possam ser utilizados pela comunidade, em actividades associadas à formação pós-laboral, aos eventos culturais e sociais, ao desporto e ao lazer) e a de criar um novo modelo de gestão das instalações (no sentido de garantir uma optimização de recursos instalados e uma correcta gestão da conservação e manutenção dos edifícios após a intervenção). (Ministério da Educação, 2009s)

A metodologia de concretização, assenta num grande envolvimento e responsabilização das escolas, que se inicia na definição do plano estratégico e desenvolve-se na apreciação do projecto e do plano de reequipamento, na definição do faseamento construtivo e normas de segurança, bem como, do acompanhamento circunstanciado das obras.

9. - O Desempenho do Governo Avaliado à Luz dos Seus objectivos

O Governo actual, focalizou em 29, os objectivos do seu desempenho a serem alcançados na presente legislatura, tendo como meta, a convergência com a UE em vários domínios. (Carrapatoso *et al.*, 2008).

Os 29 objectivos, encontram-se agrupados em quatro parâmetros, assim identificados:

1 – Retomar o crescimento da economia de forma sustentada, ao qual correspondem os objectivos numerados de 1 a 11, em que os primeiros 7 objectivos estão relacionados com o Reforçar A Competitividade da Economia e os 4 restantes, com o Consolidar das Finanças Públicas e Modernizar a Administração Pública;

2 – Reforçar a coesão social numa sociedade com menos pobreza e com mais igualdade de oportunidades, ao qual correspondem os objectivos numerados de 12 a 18;

3 – Melhorar a qualidade de vida dos portugueses num quadro sustentável de desenvolvimento, com os objectivos definidos de 19 a 25;

4 – Elevar a qualidade da democracia, fazendo da Justiça um instrumento ao serviço da plena cidadania, ao qual estão afectados 4 objectivos, numerados de 26 a 29.

Para o objectivo do presente estudo, a atenção dirige-se para seis objectivos, distribuídos conforme indicado na tabela nº 5:

Objectivo	Descrição	Atingido
5	Transformar o País numa moderna sociedade do conhecimento melhorando <i>ranking</i> de uso de TIC	50%
8	Implementar sistemas de avaliação dos serviços públicos: eficiência da gestão e nível de satisfação das necessidades	50%
12	Reduzir para metade o insucesso no ensino básico e na transição para o ensino secundário	25%
13	Duplicar a frequência de jovens em cursos tecnológicos e profissionais de nível secundário	25%
14	Aumentar a formação profissional e aprendizagem ao longo da vida: reduzir para metade a percentagem de jovens (18-24 anos) que abandonam a escola antes de completar o ensino secundário,	25%
15	Generalizar o ensino do inglês desde o 1º ciclo do ensino básico.	100%

Tabela nº 5 - - Indicação da percentagem de cumprimento atingida pelo objectivo até ao presente, no decorrer da actual legislatura, numa escala de 0% a 100%. (Carrapatoso *et al.*, 2008).

De acordo com os objectivos preconizados e do seu índice percentual cumprido, importa efectuar as seguintes considerações: (Carrapatoso *et al.*, 2008)

- o Mais de 90% das escolas do ensino básico já funcionam em horário integral, e foram generalizadas actividades de enriquecimento curricular como o Inglês, a

Música e o Desporto. Neste ultimo item, contudo, a qualidade da oferta é muito variável: 99% das escolas oferecem gratuitamente o ensino de inglês no 3º e 4º ano de escolaridade. 89% dos alunos que frequentam as referidas escolas, encontram-se matriculados na disciplina de Inglês;

- o A taxa de retenção do ensino básico foi de 11,8% em 2004/2005 e de 10,7 % em 2005/2006. Previa-se um objectivo de 10,3% em 2005/2006; quanto ao 9º ano de escolaridade, a taxa de retenção foi de 21,1%, tendo o objectivo sido fixado em 17,8%;
- o A frequência dos cursos tecnológicos e profissionais de nível secundário, passou de 117.300 em 2004/2005 para 120.800 em 2007/2008;
- o Apesar de, através das formações profissionais, se ter conseguido recuperar algumas dezenas de milhares de alunos para os sistema, a escolaridade obrigatória até aos 18 anos continua por aplicar;
- o O objectivo para 2010 do objectivo 14, de acordo com a Estratégia de Lisboa, é de 20% e implicitamente de 32% em 2007. O valor atingido em 2007 foi de 36%;
- o As escolas têm vindo a ser sujeitas a avaliações externas;
- o O novo modelo de autonomia e gestão dos estabelecimentos de ensino, generaliza a figura do director.

A articulação de todos os 29 objectivos preconizados pelo Governo para a corrente Legislatura, nomeadamente, os seis objectivos atrás focados, actua directamente sobre o funcionamento diário do sistema educativo ao nível do ensino básico e secundário.

10. -Critérios de Classificação

Face aos diversos desafios que qualquer estabelecimento de ensino hoje enfrenta, os critérios avaliativos aplicados a cada Escola, são essencialmente baseados na filosofia dos projectos da Escola, nos seus progressos a diferentes níveis e no seu desempenho a nível académico. Estes critérios, deverão ter um horizonte temporal de quatro anos. (Ministério da Educação, 2009l). Enquadram-se nos critérios avaliativos, aspectos como a capacidade para motivar os alunos, a evolução dos resultados escolares nos últimos anos, a detecção do nível de indisciplina, a taxa de abandono e de insucesso escolar; a prestação do serviço educativo, a organização e gestão escolares, a liderança da escola ao nível da visão estratégica, a capacidade de auto-regulação, etc. (Ministério da Educação, 2009a)

11. -Avaliação Externa das Escolas

A avaliação externa das escolas, de acordo com ME, constitui uma oportunidade para cada escola se (re)conhecer, reflectir, desenvolver uma racionalidade própria e melhorar o seu desempenho, pretendendo simultaneamente a melhoria e a prestação de contas, no quadro da promoção de uma ética profissional assente na responsabilidade e no fomento da participação social na vida da escola. (Ministério da Educação, 2009a)

Os objectivos da avaliação externa, traduzem-se no fomentar nas escolas, uma interpe-
lação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados, na capaci-
dade para articular os contributos da avaliação externa com a cultura e os dispositivos de
auto-avaliação das escolas, no de reforçar a capacidade das escolas para desenvolverem
a sua autonomia, no de concorrer para a regulação do funcionamento do sistema educa-
tivo e no de contribuir para o melhor conhecimento das escolas e do serviço público de
educação, fomentando a participação social na vida das escolas. (Ministério da Educação,
2009l)

Pretende-se também fomentar nas escolas, uma interpelação sistemática sobre a qualida-
de das suas práticas e dos seus resultados, promovendo a articulação com os dispositi-
vos de auto-avaliação, de modo a contribuir para a melhoria do serviço público de edu-
cação. Para o efeito, procura-se encontrar resposta para cinco domínios de questões: os
resultados, a prestação de serviço educativo, a organização e gestão escolar, a liderança
e a capacidade de auto-regulação e melhoria da Escola/Agrupamento. (Ministério da Educa-
ção, 2009l)

Espera-se que o processo de avaliação externa fomente a auto-avaliação e resulte numa
oportunidade de melhoria para a Escola/Agrupamento. De facto, ao identificar pontos
fortes e pontos fracos, bem como oportunidades de desenvolvimento e constrangimen-
tos, a avaliação externa oferece elementos para a construção ou aperfeiçoamento de pla-
nos de melhoria e de desenvolvimento de cada Escola/Agrupamento, em articulação
com a administração educativa e com a comunidade em que se insere. (Ministério da Edu-
cação, 2009h)

Neste processo de avaliação, para além dos resultados, tem-se em conta outro tipo de
parâmetros claramente identificados, como os de verificar se a escola percebe os seus a-
lunos e as suas famílias, se estamos perante uma maior autonomia das escolas, em arti-
culação com os municípios, se a Escola é capaz de se adaptar para responder às suas es-
pecificidades; se há necessidade de uma maior autonomia na tomada de decisões a nível
curricular, por parte das escolas, que deverá ser acompanhada por um sistema de moni-

torização eficaz e a capacidade para estabelecer uma cultura de avaliação. (Ministério da Educação, 2009l e Ministério da Educação, 2008b)

4 - Caso de estudo: Escola Secundária Pública c/3 CEB. Proposta de Aplicação do Modelo.

Introdução

A autonomia das escolas e a descentralização, constituem aspectos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objectivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço público de educação. (Ministério da Educação, 2009b)

É neste contexto, que surge a obrigatoriedade de criar o Projecto Educativo (PE) da Escola, de acordo com o Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio.

Assume-se, como um instrumento fundamental para a Escola, a de assumir a autonomia que lhe é reconhecida como instituição e a de desenvolver um processo de identidade, fundamental para o exercício da mesma autonomia.

Construir um PE é reflectir, questionar-se, identificar problemas, questionar decisões e resultados, avaliar resultados, cooperar nas soluções, mobilizar-se em torno de objectivos comuns, de forma a perspectivar o futuro, tendo em vista a qualidade.

Efectivamente, o PE é um trabalho colectivo que só tem sentido, entendido como tal, visto que ele será a imagem da escola e de toda a comunidade, envolvendo todos aqueles que nela exercem a sua acção educativa e dos que nela recebem a sua formação.

O PE tem de assumir a sua dimensão mais cosmopolita, aberta e multicultural. Vai pretender que cada aluno cresça de forma integral, enriquecendo o seu currículo básico. Reveste o rosto da cumplicidade com as famílias, a segurança de um espaço humanizado e atento, uma estrutura capaz de orientar e de consolidar as competências que o sistema de ensino prevê.

Este capítulo, após o enquadramento legal e de simplificada maneira indicar os passos para a elaboração de um Projecto Educativo, assume como exemplo, um possível PE de uma Escola Secundária com 3º Ciclo de Ensino Básico. Esta Escola, não se baseia apenas na matriz programática de cursos visando o prosseguimento de estudos complementares, mas também no sentido de dar resposta às necessidades da região em que insere, com uma oferta educativa em cursos profissionais de horizontes alargados.

A construção da proposta de aplicação do BSC para a Escola Secundária c/ 3º CEB que nos está a servir de referência, vai ter por base a revisão de literatura efectuada, tendo em conta a adaptação do BSC para o serviço público.

Não deixa contudo, de ser uma visão pessoal e perceptual do autor, com desconhecimento de qualquer orientação estratégica, de gestão e administração escolar.

A criação e desenvolvimento do BSC, exige um trabalho de equipa, coordenados por um líder, que vai superintender as duas fases que antecedem a implementação do BSC: a análise estratégica e a formulação da estratégia. É necessário comunicar o processo de mudança e criar massa crítica sobre os objectivos, funcionamento e filosofia do BSC em toda a organização. No fundo, alinhar pessoas, processos e infra-estruturas com a estratégia.³⁶

1. - Enquadramento Legal

Em 1989, o Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro, que regula o exercício da autonomia das escolas, transcreve no seu preâmbulo que a *“autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um PE próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da escola e às solicitações e apoios da comunidade em que se insere”*, e que se entende por autonomia da escola a *“capacidade de elaboração e realização de um projecto educativo em benefício dos alunos e com a participação de todos os intervenientes no processo educativo”*. Refere ainda o mesmo diploma no seu ponto 2 que o *“PE se traduz, designadamente, na formulação de prioridades de desenvolvimento pedagógico, em planos anuais de actividades educativas e na elaboração de regulamento internos para os principais sectores e serviços escolares”*. (Ministério da Educação, 2009b)

O Despacho 8/SERE/89, que aprova o regulamento de composição e funcionamento do Conselho Pedagógico e seus órgãos de apoio, determina no ponto 3.11., como atribuições do Conselho Pedagógico, *“desencadear acções e mecanismos para a construção de um projecto educativo”*. Posteriormente, o Decreto-Lei nº 172/91 de 10 de Maio, que define o regime de direcção, administração e gestão dos estabelecimentos dos ensinos básico e secundário, atribui aos conselhos de escola a competência para *“aprovar o PE da escola”*. O mesmo diploma estabelece que é da competência da Comissão Executiva *“submeter à aprovação do Conselho de Escola o PE da escola”*, cuja elaboração e proposta compete ao Conselho Pedagógico. Mais recentemente, o Decreto-Lei nº 115-A/98

³⁶ Está-se contudo, num período de transição entre os diversos órgãos constituintes e com responsabilidades no seio da comunidade escolar. No decorrer deste estudo, assiste-se neste momento, à criação e suporte legal de novas entidades com influência na gestão de uma Escola Pública, com a extinção de outras, que até à data, tinham exercido essas mesmas funções

de 4 de Maio, define no seu Artº 17, que compete à Direcção Executiva, ouvido o Conselho Pedagógico, elaborar e submeter à aprovação da Assembleia de Escola, o PE da escola. (Ministério da Educação, 2009b)

2 - Elaboração do Projecto Educativo

A elaboração do PE tem em conta o seu enquadramento legal e as metas educacionais decorrentes da Lei de Bases do Sistema Educativo.

A construção de um PE, pressupõe: (Ministério da Educação, 2009b)

- o O conhecimento das características, interesses e expectativas dos mesmos;
- o O conhecimento do contexto (interno e externo) em que se desenvolve o processo educativo;
- o O estabelecimento de prioridades educacionais e a identificação de estratégias de intervenção;
- o A participação de todos os intervenientes: alunos, encarregados de educação, professores, pessoal auxiliar de acção educativa e pessoal administrativo.

A linha de orientação e a pedagogia deste PE, pretende-se alargada a fins que privilegiam não apenas o combate ao insucesso escolar, mas também, a educação para a cidadania e formação dos alunos, instigando-nos a dar particular atenção aos valores universais do direito à diferença, da tolerância, da liberdade, da solidariedade, da democracia, da civilidade tal como é consagrado nos diversos pontos que constituem os princípios organizativos da LBSE (Lei de Bases do Sistema Educativo). (Ministério da Educação, 2009b)

3. - Estrutura do Projecto Educativo de Escola

Poderemos estruturar o PE, capacitando-o para responder às seguintes questões: (Tabela 6) (Ventura, 2008)

Questão	Objectivo pretendido
Quem somos?	Definição da escola
Onde estamos?	Caracterização do seu contexto
Que pretendemos?	Objectivos gerais/metasp
Como vamos actuar?	Estratégias de desenvolvimento
Como nos organizamos?	Estrutura organizacional
Como avaliamos o progresso?	Dispositivos de monitorização/avaliação

Tabela 6 – Estrutura do Projecto Educativo. (Ventura, 2008)

De acordo com o mesmo autor, o PE, poderá ser esquematizado guiando-se pelo seguinte índice: (Ventura, 2008)

Índice do Projecto Educativo:

O Perfil

- 1 – Quem somos
- 2 – Onde estamos instalados
- 3 – Como nos sentimos
- 4 – Com quem contamos

As Ambições

- 1 – Convicções
- 2 – Prioridades de Intervenção
- 3 – Caminhos de Realização

A Reflexão

- 1 – Avaliação do Projecto

A Execução

- 1 – Operacionalização
- 2 - Divulgação

4. - O Projecto Educativo de uma Escola

4.1. – Enquadramento Histórico

A Escola que nos vai servir de exemplo, é um estabelecimento de ensino centenário. A sua origem remonta ao Decreto-Lei de 13 de Julho de 1888 de Emídio Júlio Navarro, Ministro das Obras Públicas do então Partido Progressista Histórico, no reinado de D. Luís I., que criou uma “*Aula de Desenho Industrial*”, com aplicação às indústrias dominantes na localidade, no prosseguimento da política de ensino encetada pelo Marquês de Pombal e pelo liberalismo. (Babo, 2003)

Data do reinado de D. José I e de D. Maria I (período de regência do Marquês de Pombal) a criação de algumas “Aulas”, assim denominadas por corresponderem ao próprio interesse do movimento iluminista em desenvolver formação técnica, industrial e comercial. Em consequência, foram instituídas, em 1759, a Aula de Comércio e em 1785, a Aula de Régio de Desenho e Arquitectura Civil, ambas em Lisboa, para além das Academias da Marinha.

O “ensino técnico”, se bem que de teorização pombalina, só se veio a institucionalizar-se, numa perspectiva moderna, durante o período liberal, como consequência da inspiração das ideias e práticas do advento da Revolução de 1820.

No contexto do liberalismo português, de diversas tendências e variados objectivos, manifesta-se a afirmação de fé na instrução. Afirma-se frequentemente, que *“é a ignorância que torna os homens perversos e que tanto a educação como a instrução são a base do edifício social. A instrução popular cria um grande capital financeiro no desenvolvimento dos espíritos (...). O salário dos operários, o lucro dos capitalistas e a prosperidade do País crescem na proporção em que se aumente a cultura das inteligências e a melhoria do trabalho individual. Universalizar a instrução é multiplicar a riqueza nacional”*. (Babo, 2003)

No período da Regeneração (de 1851 a meados de 1870), assiste-se ao grande surto do ensino técnico, através da acção do Ministério das Obras Públicas, Comércio e Industrial, liderada por Fontes Pereira de Melo. É do período que ficou designado para a História como o *fontismo*, a criação do ensino agrícola, do ensino industrial e do ensino comercial. O ensino técnico, limitou-se praticamente, às áreas geográficas de Lisboa e do Porto. Só nos anos oitenta, se vieram a instituir-se outras escolas deste tipo noutras zonas do País. Ao longo do século XIX, foi dada uma importância especial à educação e à instrução, surgindo a primeira grande leva de projectos de “instrução pública” de tipo meramente reformista, tendo em atenção as medidas pombalinas ou de carácter revolucionário. (Babo, 2003)

É neste contexto histórico que surge a “Aula de Desenho Industrial”. No ocaso de 1889, por Portaria, passou-se a designar de Escola Industrial. No período compreendido entre 1925 e 1930 e atendendo ao incremento do ensino comercial, recebe o nome de Escola Industrial e Comercial. Após a Revolução de 25 de Abril de 1974, a reforma do sistema educativo alterou a orgânica e as finalidades da escola. O ensino liceal e o ensino técnico (Industrial e Comercial) foram unificados e surgiu o ensino secundário generalizado, tendo a partir de 1979, passado a assumir a designação de Escola Secundária. No dealbar deste século, a nomenclatura da Escola é de novo alterada. Dado que possui os níveis básico e secundário, enquadra-se nas designações de Escola S/3 (Escola Secundária com 3º ciclo).

Dada a sua longevidade, atravessou as três mudanças políticas registadas em Portugal no século XX (Proclamação da República em 1910, Movimento de 28 de Maio e 1926 e a Revolução de 25 de Abril de 1974), e encontra-se perfeitamente enquadrada no desen-

volvimento da terra em que nasceu, partilhando, com todo o merecimento, os grandes momentos da sua História. (Babo, 2003)

Assumindo um passado enquanto escola industrial, este estabelecimento de ensino alia a tradição com a dinâmica necessária à constante actualização da formação dos professores e à modernização dos equipamentos e das instalações, determinantes para a diversidade da oferta educativa e formativa existente.

4.2. - Enquadramento Geográfico

A Escola considerada, situa-se no tecido urbano de uma cidade do litoral centro, estando inserida no núcleo mais antigo e histórico da cidade. A sua localização, envolve uma zona de convergência de pólos culturais, como Biblioteca, Museu, Centro de Artes e Espectáculos, monumentos históricos e outras instituições de diferentes graus e níveis de ensino, que lhe permitem a partilha de experiências através de intercâmbios de natureza diversa, âncora promotora de uma formação humanística.

4.3. - Caracterização – Espaço Físico

Na sua envolvimento, é constituída por dois edifícios que apresentam características específicas adequadas à diversidade curricular.

O edifício principal, é constituído por quatro pisos, com objectivos de natureza logística e pedagógico-didáctica. Para além de diversas salas de aula devidamente apetrechadas, incluem-se diversas salas específicas designadas por laboratórios, destinados às áreas disciplinares de Física, Química, Biologia, Informática, Matemática e Ciências da Terra. É neste edifício que se situa a Biblioteca, Secretaria, Reprografia, salas de reuniões, gabinete do Director, gabinete do psicólogo e com acesso exterior, o bar e o refeitório.

No edifício situado a sul do edifício, destacam-se dois sectores: um vocacionado para as aulas de Educação Física e um outro, resultante de várias intervenções exigidas pela evolução da ciência/tecnologia, equipado para as práticas oficinais e laboratoriais das áreas de Mecânica, Electrotecnia/Electrónica e Construção Civil.

Existe também um espaço desportivo a céu aberto e algumas áreas de lazer dentro do recinto escolar.

4.4. - Recursos Humanos

4.4.1 - Alunos

4.4.1.1. - Proveniência

É muito heterogénea a população estudantil desta escola, quer sob o ponto de vista geográfico, quer no ponto de vista da proveniência sócio-económica e cultural.

Em termos de quadro geográfico, e tendo em conta a zona onde se insere o local de residência, poderemos sintetizar e agrupar percentualmente em três grandes grupos: o de natureza urbana (38%), o de enquadramento semi-urbano (29%) e o marcadamente mais rural (33%). Como a escola se situa englobada na malha urbana, poderemos concluir que 38% dos alunos residem na proximidade da escola e que a maioria dos alunos (62%) reside fora do tecido urbano. Estes, terão maioritariamente que recorrer ao transporte público para se deslocarem para a escola e terão, teoricamente, uma maior dificuldade para acederem a locais de cultura, poderão ter condicionalismos horários, etc.

Nos números acima apresentados, estão incluídos os alunos do ensino nocturno tendo sido considerado o seu local de residência, independentemente, quando aplicável, do local onde exercem a sua vida activa.

4.4.1.2. – Relação Sócio-Económica

A proveniência sócio-económica, tem sido considerado como um factor que pode influenciar o sucesso e o percurso escolar dos alunos, constituindo um factor de diferenciação que afecta os resultados escolares.

Um dos indicadores do estatuto sócio-económico das famílias, é o número de alunos subsidiados pela Acção Social Escolar. No ano de referência houve 191 candidaturas, tendo sido 155, os alunos subsidiados (escalão A e B).

Perante o universo da população escolar, inferimos que a relação entre os alunos subsidiados, por nível de ensino e a população escolar, se traduziu em:

- o Alunos subsidiados do 3º ciclo – 8%;
- o Alunos subsidiados do secundário – 13%;
- o Alunos não subsidiados - 79%.

Dos alunos subsidiados, 18% pertencem ao Escalão A e 3% ao Escalão B.

Esta constatação, conduz-nos a que 21% da população escolar recebe apoio económico, com predominância do Escalão A, revelando a presença de alunos com dificuldades económicas, potencializadoras de repercussão na sua vida escolar.

4.4.1.3. – Nível de Escolaridade dos Pais/Encarregados de Educação

Outro factor relevante para o sucesso, poderá ser o nível de escolaridade dos pais, no sentido que poder-se-á reflectir no acompanhamento escolar dos seus educandos.

A diversidade de profissões dos pais e encarregados de educação e suas habilitações académicas, revelou-nos, que a população escolar é oriunda na sua maior parte, de uma classe média baixa, possuidoras de habilitações académicas de grau básico.

4.4.1.4 – Distribuição dos Alunos por Ano e Cursos3º Ciclo do Ensino Básico:

	Turmas	Masc	Fem	Total
7º Ano de escolaridade	3	30	22	52
8º Ano de escolaridade	3	31	26	57
9º Ano de escolaridade	3	29	27	56
Total	9	90	75	165

Ensino Secundário:

10º Ano de escolaridade	Turmas	Masc	Fem	Total
Cursos Científico-Humanísticos				
Ciências e Tecnologia	1	10	20	30
Línguas e Humanidades	1	5	12	17
Cursos Tecnológicos				
Administração	1	8	13	21
Electrotecnia e Electrónica	1	18	0	18
Informática	2	38	4	42
Acção Social	1	3	17	20
Total	7	82	66	148

11º Ano de escolaridade	Turmas	Masc	Fem	Total
Cursos Científico-Humanísticos				
Ciências e Tecnologia	2	26	27	53
Ciências Sociais e Humanas	1	4	17	21
Cursos Tecnológicos				
Administração	1	4	16	20
Electrotecnia e Electrónica	1	11	0	11
Informática	1	20	5	25
Total	6	65	65	130

12º Ano de escolaridade	Turmas	Masc	Fem	Total
Cursos Científico-Humanísticos				
Ciências e Tecnologia	1	9	17	26
Ciências Sociais e Humanas	1	9	21	30
Cursos Tecnológicos				
Administração	1	13	1	14
Electrotecnia e Electrónica	1	19	4	23
Informática	1	2	4	6
Total	5	52	47	99

No ano lectivo que está a servir de base para este estudo, a relação ano de escolaridade/curso foi a acima apresentada, indicando-se a seguir, o resumo de total de turmas e da distribuição total, dos alunos por sexo, no que diz respeito à frequência do Ensino Básico e Secundário:

	Turmas	Masc	Fem	Total
Total	18	199	178	377

Cursos Profissionais:

	Turmas	Masc	Fem	Total
10º ano de escolaridade				
Profissional de Electrotecnia	1	13	0	13
Profissional de Téc. de Mecânica/Man. Industrial	2	42	0	42
11º ano de escolaridade				
Profissional de Electrotecnia	1	9	0	9
Profissional de Téc. de Mecânica/Man. Industrial	1	9	0	9
12º ano de escolaridade				
Profissional de Téc. de Mecânica/Man. Industrial	1	11	1	12
Total	6	84	1	85

Cursos de Educação e Formação (CEF):

	Turmas	Masc	Fem	Total
CEF 2				
Oper. Acabamentos de Madeira e Mobiliário 1º ano	2	21	2	23
Oper. Acabamentos de Madeira e Mobiliário 2º ano	2	20	2	22
CEF 5				
Técnico de Maquinação e Programação – 1º ano	2	22	1	23
Electricista de Instalações – 2º ano	1	6	0	6
Total	7	69	5	74

Cursos de Educação e Formação de Adultos - Nocturno:

	Turmas	Masc	Fem	Total
Práticas Administrativas – 1º Ano	1	9	7	16
Práticas Administrativas – 2º ano	1	2	4	6
Total	2	11	11	22

Ensino Recorrente por Módulos Capitalizáveis – Nocturno (Secundário):

	Turmas	Masc	Fem	Total
10º ano				
Curso Tecnológico de Informática	1	15	5	20
11º ano				
Curso Tecnológico de Informática	1	4	3	7
12º ano				
Curso Tecnológico de Informática	1	3	0	3
Curso Tecnológico de Administração	1	0	2	2
Curso Tecnológico de Electrotecnia e Electrónica	1	2	0	2
Total	5	24	10	34

Dos quadros anteriores, conclui-se que a Escola possui uma oferta educativa diversificada, com predomínio do Ensino Básico e Secundário regular diurno (72%).

A distribuição percentual dos alunos, por nível de ensino, é a seguinte:

- o Ensino Secundário – 50%;
- o 3º Ciclo do Ensino Básico – 22%;
- o Ensino Recorrente por Módulos Capitalizáveis – 4%;
- o Cursos de Educação e Formação – 10%;
- o Cursos de Educação e Formação Adultos – Nocturno – 3%;
- o Cursos Profissionais – 21%.

Tendo em conta os elementos a que se referem os dados supra-citados, importa referir que por motivos de reforma curricular, existem cursos e modelos de matriz de ensino, que vão terminar após términos do seu ciclo. Todavia, tal não invalida que esta Escola deixe de ser um modelo concreto para o nosso estudo, no sentido que continuarão a funcionar uma heterogeneidade de cursos, com metas e objectivos diferentes. Deste modo, ao nível do 3º ciclo, a Escola terá a funcionar o ensino regular e cursos de educação e formação (CEF) de nível 2 e 3; no nível secundário existirão os cursos científico-humanísticos, orientados para o ensino superior e cursos profissionais de nível III, para a inserção na vida activa, dos quais prevê-se uma maior adesão; no período nocturno, a oferta integra cursos de educação e formação de adultos (EFA).

4.4.2. - Pessoal Docente

O quadro de professores desta escola considera-se estável, conforme o seguinte quadro:

	Total	%
Quadro	118	81%
Contratados além quadro	10	7%
Contratados a termo	18	12%
Total	146	100%

Tendo em conta a estruturação levada a efeito por imposição do ME, foi a estrutura de grupos de docentes, reestruturada nos seguintes quatro Mega-Departamentos: nos Departamento de Ciências Sociais e Humanas, de Matemáticas e Ciências Experimentais, de Expressões e no de Línguas. Estes Mega-Departamentos, aglutinam onze Departamentos: o de Matemática, de Mecânica, de Electrotecnia, de Arte e Construção Civil, de Novas Tecnologias, de Ciências Experimentais, de Filologia Clássica e Romana, de Línguas Germânicas, de Economia Sociedade e Território, de Estudos Humanos e de

Educação Física. Cada um destes departamentos é constituído por uma ou mais grupos disciplinares.

4.4.3. - Pessoal Não Docente

Embora exista uma percentagem considerável de pessoal a termo certo, tem-se vindo a revelar insuficiente face à dispersão dos espaços, à mancha horária escolar e aos vários sectores do ensino da escola

	Total	%
Quadro	30	74%
A termo	12	26%
Total	42	100%

4.5. - A Escola que Pretendemos

Os objectivos da Escola que se pretende, inscrevem-se em cinco linhas orientadoras fundamentais:

- o A de uma Escola orgulhosa do seu passado, mas com visão estratégica de futuro e aberta à mudança, acompanhando as contingências e os desafios que os novos tempos lhe colocam, apostando numa oferta educativa diversificada;
- o Uma Escola que se destine a alunos do 3º Ciclo do Ensino Básico até à conclusão do seu percurso escolar no Ensino Secundário, incluindo, os cursos vocacionados para o prosseguimento de estudos de nível superior e os cursos orientados, na dupla perspectiva da inserção no mercado de trabalho e na do prosseguimento de estudos;
- o Uma Escola inserida e ao serviço da comunidade, ajudando a construir o saber, o conhecimento, a cultura e colaborando em actividades lúdicas, desportivas e de voluntariado;
- o Uma Escola que coopere e trabalhe com as empresas e outras instituições educativas e sociais, estabelecendo parcerias em regime de protocolos, no sentido de proporcionar aos nossos jovens, uma educação humanista para o exercício pleno da sua cidadania e a formação necessária ao exercício da sua vida profissional;
- o Uma Escola aberta ao conhecimento, à inovação, à mudança, à diferença cultural e à afirmação dos valores de civilidade.

Em resumo, uma Escola com uma perspectiva integral e pluridimensional da educação, capaz de orientar o seu trabalho no sentido de desenvolver nos alunos:

- o Uma formação humanista, artística, científica e técnica;
- o A vivência de valores éticos, ecológicos e de carácter;

- o A promoção de hábitos de vida saudável e o incentivo à actividade física;
- o A aceitação da heterogeneidade social;
- o A consciência de serem cidadãos responsáveis, críticos e interventivos, atentos aos problemas do seu país e do mundo.

4.5.1. - Metas e Objectivos

A necessidade de concertar princípios e conceitos, de planificar acções e concretizar planos, ditou a urgência de se identificarem metas e objectivos gerais para os próximos três anos.

Neste horizonte temporal, as metas e objectivos gerais são abrangentes e decorrem da pergunta “*Que escola queremos fazer?*”

De seguida definiram-se os objectivos de desenvolvimento, que constituem especificações dos objectivos gerais limitando-os e clarificando-os em resposta à questão “*O que querem/podem as diferentes instâncias/órgãos da escola fazer, a partir de hoje para concretizar os grandes objectivos?*”.

Este irão ser o ponto de partida para o estabelecimento de estratégias e actividades, que os vários intervenientes integrarão nos seus planos de trabalho, contribuindo para o Plano Anual de Actividades.

Procura-se assim que o trabalho desenvolvido na Escola, a todos os níveis, constitua um todo coerente e não apenas o somatório de actividades de cada órgão ou serviço, sem um corpo comum, exigindo-se o alinhamento de todos, para que a Escola garanta a sua função educativa e possa cumprir os seus objectivos:

4.5.1.1 - Metas

Para um horizonte temporal de três anos, são estabelecidas as seguintes metas:

- o Criar as condições facilitadoras da formação integral do aluno e do seu sucesso promovendo uma formação de índole académica e tecnológica sólida, que permita o prosseguimento de estudos e facilite a transição e inserção no mundo do trabalho;
- o A de melhorar significativamente as condições de trabalho de todos os elementos da comunidade escolar;
- o O de preparar a comunidade educativa, para a construção e vivência da autonomia da escola no quadro de uma gestão partilhada, em que se articulam, os vários órgãos e serviços previstos no novo modelo de gestão e de administração

dos estabelecimentos de ensino conjuntamente com os representantes da comunidade social;

- o O de criar condições para tornar a Escola numa instituição com identidade própria, interveniente e aceite de pleno direito junto da comunidade social.

4.5.1.2. – Objectivos

Das metas acima enunciadas, decorrem os seguintes objectivos gerais:

- o Aprofundar formas consistentes de relação entre os planos curriculares, actividades de complemento curricular e extra-curricular;
- o Promover oportunidades diferenciadas de sucesso escolar e educativo;
- o Promover uma escola socializadora, que consiga integrar indivíduos oriundos de diferentes meios sócio-culturais, incutindo-lhes atitudes, comportamentos e valores, que lhes permitam inserir-se em sociedade, e simultaneamente, estar suficientemente atenta para respeitar as diferenças que os identificam;
- o Do ponto de vista profissionalizante, ser capaz de antecipar as ofertas formativas adaptadas às necessidades do mercado de trabalho, não negligenciando, as legítimas aspirações expectantes dos alunos, ajudando-os a delinear o seu projecto de vida;
- o Promover uma cultura de qualidade, centrada no processo de ensino-aprendizagem;
- o Valorizar a educação para a cidadania;
- o Manter o nível geral de sucesso escolar e diminuir significativamente o insucesso nos casos identificados;
- o Manter e reforçar um bom relacionamento pedagógico, proporcionando a ausência de problemas disciplinares graves e de abandono escolar;
- o Revitalizar os espaços físicos da escola (interiores e exteriores);
- o Equipar gradualmente a escola com infra-estruturas em domínios diversificados;
- o Identificar necessidades de formação/actualização dos docentes e não docentes, proporcionando-lhes oportunidades de formação;
- o Optimizar os serviços e outras estruturas no sentido de um melhor serviço à comunidade escolar;
- o Preservar o bom ambiente de trabalho conseguido pelo relacionamento dos órgãos de direcção da escola com os restantes elementos da comunidade escolar e destes entre si;

- o Fomentar a participação de todos os elementos da comunidade escolar na vida da escola, promovendo o trabalho colectivo;
- o Delinear estratégias no sentido da definição do futuro perfil da escola;
- o Desenvolver uma dinâmica de avaliação de desempenho da escola com o objectivo de regular o seu funcionamento;
- o Motivar os elementos da comunidade para uma participação activa e cooperante no processo educativo;
- o Estimular a participação dos Pais e Encarregados de Educação no processo educativo dos seus educandos;
- o Fomentar na escola uma cultura de prevenção e de segurança.
- o Projectar para o exterior a imagem da escola.

4.5.2. - Estratégias / Meios de Operacionalização

Como estratégias a curto prazo, a aposta deverá recair:

- o Na divulgação da oferta educativa anual, de forma apelativa, através da dinamização na Escola, de apresentações dirigidas aos alunos das escolas do 2º e 3º ciclos. Esta, deverá ser operacionalizada, através da página oficial da Escola e da distribuição de brochuras informativas pelos estabelecimentos de ensino que leccionem o 2º e 3º Ciclos do Ensino Básico e em instituições próximas das comunidades educativas, como as juntas de freguesia, as associações recreativas e desportivas;
- o Na acção dos Serviços de Psicologia e Orientação junto das escolas do concelho, preferencialmente através de sessões presenciais com os alunos, promovendo de forma mais individualizada a oferta educativa;
- o O de assegurar com as diversas empresas e instituições, estágios de alunos baseados em protocolos plurianuais;
- o Na capacidade de estabelecer um plano de formação contínua, em função das necessidades do Pessoal Docente e Não Docente;
- o Na adopção de medidas de gestão flexível dos currículos e de metodologias específicas destinadas ao desenvolvimento dos planos de estudo;
- o Na manutenção das medidas de apoio pedagógico acrescido ou reforço de aprendizagens, capazes de facilitar o ensino e a aprendizagem;
- o Na criação de um espaço de sala aberta de apoio educativo e diversificado e a orientação das áreas Curriculares não Disciplinares para o desenvolvimento de ac-

tividades que reforcem competências nas áreas onde os alunos revelem mais dificuldades;

- o No incentivo à aplicação e utilização das TIC;
- o Na necessidade de reforçar a função da Biblioteca Escolar, como recurso essencial ao processo ensino-aprendizagem e investir na sua modernização e reforço de actualização do seu fundo documental;
- o No incremento à colaboração com a Associação de Pais e Encarregados de Educação, visando reforçar a aproximação da escola às famílias, contribuindo para a construção de uma boa imagem da escola;
- o Com a criação de um gabinete de apoio ao aluno, que conte com a participação de professores, técnicos de Acção Social e do Serviço Social, Serviços de Psicologia e Orientação e Associação de Pais e Encarregados de Educação, prevenindo o combate à indisciplina, ao insucesso, absentismo e ao abandono escolar,
- o Que a afirmação da Escola implicará sempre a análise e reflexão periódica de procedimentos e resultados, surgindo esta apreciação como um dos elementos promotores do sucesso.

4.6. - Acompanhamento e Evolução

As avaliações periódicas e a divulgação dos resultados, são fundamentais para conhecer e aferir os níveis de realização/desempenho, no sentido de regular as acções posteriores e ajuizar sobre o grau de concretização do projecto.

Contendo o PE, uma orientação estratégica a longo prazo, o conjunto de documentos de planificação operatória, que estão destinados a concretizá-lo quer a médio e a curto prazo, são: o Regulamento Interno, o Projecto Curricular da Escola, o Plano Anual de Actividades e os Projectos Curriculares de Turma.

A avaliação do PE deve contemplar o desenvolvimento do próprio projecto, os resultados alcançados e a oferta educativa para o(s) ano(s) lectivo(s) seguintes.³⁷

A avaliação do processo, a realizar anualmente por todos os órgãos, deverá fornecer informações, sob a forma de relatório, sobre a concretização do Plano de Actividades. Deverão ser focados, entre outros, a realização das actividades previstas e não previstas e os participantes envolvidos, o grau de pertinência face aos objectivos do PE, bem como

³⁷ A Oferta Educativa engloba não só o conjunto de Cursos oferecidos, mas também o que se designa por actividades de enriquecimento curricular, que incorporam ofertas nas áreas desportiva, cultural, recreativa e outras actividades específicas de carácter científico, cultural e lúdico (visitas de estudo, participação em eventos, etc).

o grau de execução desses objectivos e a apresentação de sugestões para a próxima etapa de desenvolvimento do PE.

A avaliação dos resultados do PE obriga, segundo o ME, à construção de um sistema de avaliação, com a definição de critérios e indicadores específicos para a avaliação dos objectivos, bem como dos instrumentos de recolha de informação.

O processo de avaliação dos efeitos produzidos pelo PE na qualidade de processo educativo e do funcionamento das escolas não deve confundir-se com o sistema de monitorização de desempenho da escola previsto no próprio projecto. (Ministério da Educação, 2009b)

5 – Apresentação de Resultados

Tendo por base a revisão de literatura efectuada, o primeiro passo para a construção do BSC, é definir a Missão. O passo seguinte, consiste em definir a Visão, que de acordo com o mencionado na revisão de literatura e adaptação do BSC aos serviços públicos, consiste na descrição objectiva, do que a Escola deseja ser no futuro.

Os passos seguintes, e de acordo com a mesma linha orientadora, passam por desdobrar a Visão em termos de objectivos estratégicos, visando a criação do Mapa da Estratégia, articulado as definições e objectivos das perspectivas e a quantificação dos indicadores.

1. - Missão

A declaração da missão pelos órgãos directivos da Escola é o início para a formulação estratégica. O propósito da missão, é o de explicar porque é que a Escola existe, qual o seu papel na sociedade. Acresce-se, que tem associado à sua caracterização, a definição de orientações globais, a de estimular o espírito de equipa e a de envolver todos os intervenientes no traçado de uma estratégia.

A missão, nos moldes que foi caracterizada, é a seguinte:

A Escola Secundária, c/3º CEB é uma Escola Pública, cuja finalidade é elevar a qualidade de ensino que ministra, indo de encontro aos diversos estímulos da comunidade que a rodeia, criando as condições necessárias para uma formação académica e profissional, visando o prosseguimento de estudos e a inserção no mundo do trabalho, com o objectivo de formar cidadãos responsáveis, críticos e intervenientes, identificando-se como âncora referencial de formação, no sentido contemporâneo de prestígio e de qualidade, num ambiente saudável e motivador entre todos os actores.

2. – Valores

A definição dos valores fundamentais, procura descrever em termos simples, aquilo em que a Escola acredita e que unem e orientam toda a instituição, sejam eles valores éticos, sociais ou outros.

Neste caso, temos os seguintes:

- o O primado do aluno e a sua satisfação;
- o Formação pluridisciplinar e cívica;
- o A aposta no seu corpo docente;
- o Abertura à inovação e mudança;
- o Promoção de hábitos regrados de vida saudável;

- o A cooperação com a sociedade envolvente;
- o Respeito pelo meio ambiente.

3. - Visão Estratégica.

A perspectiva integrada de valorização da escola pública no presente século, rompeu a tradicional missão exclusiva, direccionada para a educação e formação de alunos. A Escola Pública, passou a estar colocada ao serviço dos alunos e das suas famílias, a desempenhar um papel importante na redução de desigualdades no acesso à informação e ao conhecimento e a estar aberta ao exterior, no sentido de promover a sua autonomia e a sua participação na comunidade onde está inserida.

Baseado neste pressuposto, e de acordo com a Revisão de Literatura e o PE, a Visão Estratégica assenta em dois princípios: na Qualidade Formativa e na Prestação de um Serviço Público de Qualidade.

A Qualidade Formativa, pretende proporcionar uma oferta educativa diversificada, ser reconhecida no mercado de trabalho pela qualidade dos seus formandos e garantir a satisfação dos alunos. Por uma oferta educativa diversificada, pretende-se ir de encontro aos diversos estímulos da sociedade em que se insere, visando uma oferta horizontal de cursos que contemplem todas as actividades económicas concelhias e proporcionem, um leque vasto de opções a todos aqueles que desejarem prosseguir os estudos. O reconhecimento por parte do mercado pela qualidade dos seus formandos, tem como indicadores, os índices de empregabilidade, as perspectivas de estágio e de sucesso dos seus alunos, assim como, numa outra perspectiva, o da promoção de cidadãos responsáveis e intervenientes. Dada a proliferação de oferta e do número de alunos destinatários ser limitado, a capacidade de captação passa, para além dos dois pontos acima considerados, pela implementação de uma cultura de qualidade da escola, que abrange, o reconhecimento e mérito do corpo docente e a qualidade das suas instalações a todos os níveis. A satisfação dos alunos, tem em conta esta imagem projectada para o exterior, no sentido de os cativar e de incentivar, o desejo de se tornarem membros efectivos da comunidade escolar.

A Prestação de um Serviço Público de Qualidade, engloba um conjunto de directrizes, como a da visibilidade e a da imagem proporcionada pela Escola, como referencial da comunidade envolvente no desenvolvimento de projectos de índole diversa, de interacção com a comunidade e na prestação de serviços; a de uma formação pluridisciplinar e cívica; a capacidade para a abertura à inovação e à mudança; na promoção de hábitos

re-gradados de vida saudável e de respeito pelo meio ambiente; na valorização e aposta no seu corpo docente e na melhoria e modernização das suas instalações.

A Missão e a Visão da Escola, são estáveis, no sentido que poderão permanecer inalterados durante um longo período de tempo.

Completada a análise estratégica e iniciada a formulação estratégica, passa-se à fase de construção do BSC.

4. - Definição das Perspectivas

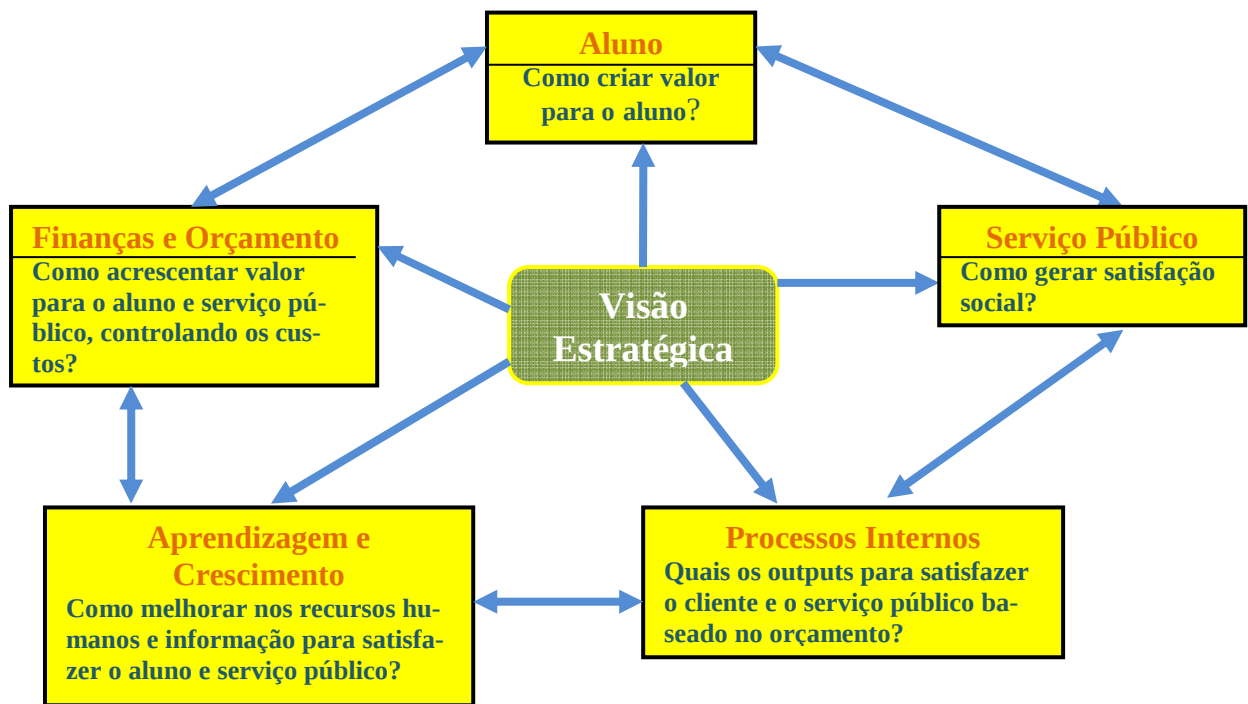
Para Kaplan e Norton, é fundamental estudar as diversas relações existentes na estrutura organizativa. Acrescentam ainda, que é importante definir o que apelidam de *arquitecto* do projecto. (Kaplan e Norton, 2001)

No caso em estudo, essa incumbência caberá ao Director da Escola, apoiada num conjunto de elementos com responsabilidade na estrutura organizativa. A equipa responsável pela implementação do BSC, dever-se-á manter em funções durante todo o período de tempo da sua implementação.

Segundo os autores do BSC, a definição das perspectivas é essencial, já que permitem o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo e entre os resultados esperados. Por sua vez, os objectivos estratégicos, deverão representar a estratégia da organização e permitir a criação de relações de causa-efeito entre as perspectivas. (Kaplan e Norton, 2001)

Por se tratar de uma organização pública sem fins lucrativos, são definidas as seguintes cinco perspectivas, em que o Cliente, neste caso o Aluno e assim assumido doravante, é o seu elemento principal:

- o Financeira e Orçamento;
- o Processos Internos;
- o Aprendizagem e Crescimento;
- o Aluno;
- o Serviço Público.



Figª 24 - *Balanced Scorecard* adaptado a uma Escola Secundária c/ 3º CEB.

Da Figª 24, realça-se que o *BSC* alusivo a uma Escola Secundária c/ 3º CEB assume como papel primordial, o de satisfazer as necessidades dos seus Alunos e a satisfação de Serviço Público, e não a valorização de resultados financeiros.

Defende Niven, que o êxito do sector público, não pode ser medido pelos resultados financeiros, mas sim pela satisfação das necessidades sociais. Acrescenta, que deve concentrar-se nos clientes e na satisfação das suas necessidades, conforme preconizado na Missão. (Niven, 2006f)

A alteração da designação da perspectiva Financeira, segundo o modelo de Kaplan e Norton, para Finanças e Orçamentos, relaciona-se com o facto da Escola Secundária Pública não produzir lucros, mas basear-se em previsões orçamentais de receitas e de despesas. A preocupação de uma gestão equilibrada de responsabilidade, entre apoios financeiros e despesas de vária índole, preconizam a criação de uma nova designação para esta perspectiva.

O foco principal é então o Aluno, assumido como Cliente, na perspectiva de Kaplan e Norton. Sobre ele recai o princípio da Qualidade Formativa, identificado na Visão Estratégica.

O princípio do Serviço Público de Qualidade, também identificado na Visão Estratégica, obriga a incluir a perspectiva de Serviço Público, no modelo proposto por Kaplan e Norton.

A perspectiva de Processos Internos, segundo os autores do BSC, deverão der definidos de acordo com os objectivos preconizados pela perspectiva do Aluno e pela Financeira. (Kaplan e Norton, 2001)

Pelo atrás exposto, a perspectiva de Processos Internos terá de ser modelada por forma a poder cumprir com os objectivos relacionados com a perspectiva de Aluno e de Serviço Público.

Afirma Niven, que na perspectiva Aprendizagem e Conhecimento, se incluem o desempenho e a satisfação dos funcionários, e a disponibilidade e coordenação da informação. (Niven, 2006f)

É nesta perspectiva, que se enquadra a valorização profissional do corpo docente e a eficiência do sistema de informação.

5. - Objectivos Estratégicos

Em conformidade com a Missão e os Valores, é necessário definir uma Estratégia. Esta, representa a concretização da Visão e concretiza-se, a partir da definição de objectivos estratégicos.

Referem Kaplan e Norton, que a descrição dos objectivos estratégicos, pretende definir os resultados, que permitirão efectuar a ponte entre a realidade e a preconizada na Visão, em cada uma das perspectivas. Acrescentam, que devem traduzir a estratégia da organização, e permitir, o estabelecimento de relações causa-efeito, entre as diferentes perspectivas. (Kaplan e Norton, 2006)

A sua evidência, poderá ser preconizada recorrendo à construção de um Mapa Estratégico. A identificação dos objectivos estratégicos mais importantes, permite seleccionar aqueles que melhoram o desempenho da organização, de acordo com os factores críticos de sucesso identificados. O Mapa Estratégico, ao descrever um conjunto de objectivos estratégicos relacionados entre si e ao estabelecer relações de causa-efeito, é um poderoso auxiliar para seleccionar os objectivos estratégicos mais importantes para cada organização. (Kaplan e Norton, 2006)

No caso em estudo, e porque é boa norma, conforme citam Kaplan e Norton, estabelecer três ou quatro objectivos por cada perspectiva, (Kaplan e Norton, 2001), os objectivos estratégicos, definidos para a Escola Secundária são os seguintes: (Tabela nº 7).

Nº	Objectivo	Perspectiva
01	Aumentar a satisfação dos alunos	Aluno
02	Incentivar o sucesso académico dos alunos da escola	Aluno
03	Diminuir a taxa de abandono escolar	Aluno
04	Aumentar a satisfação dos pais/encarregados de educação	Aluno
05	Promover iniciativas sociais que interajam com a comunidade	Serviço Público
06	Ampliar o número de alunos que entram no mercado de trabalho	Serviço Público
07	Reforçar o número de alunos que prosseguem os estudos	Serviço Público
08	Melhorar o comportamento ético, a imagem e notoriedade da Escola	Serviço Público
09	Melhorar a qualidade do ensino	Processos Internos
10	Modernizar e otimizar as instalações físicas	Processos Internos
11	Promover e incentivar actividades desportivas/lúdicas no seio da comunidade escolar	Processos Internos
12	Elevar o nível académico dos professores	Aprendizagem e Crescimento
13	Melhorar as competências administrativas e dos funcionários	Aprendizagem e Crescimento
14	Motivar o capital humano do quadro e contratados	Aprendizagem e Crescimento
15	Fortalecer o trabalho em equipa	Aprendizagem e Crescimento
16	Equilibrar o controlo orçamental escolar	Finanças e Orçamento
17	Criar uma cultura que preconize e incentive o apoio financeiro de actividades enquadradas no PE	Finanças e Orçamento
18	Garantir apoio social escolar a alunos necessitados	Finanças e Orçamento

Tabela nº 7- Objectivos estratégicos.

Na perspectiva de Kaplan e Norton, os indicadores seleccionados devem ser os que melhor traduzem e comunicam o significado da estratégia da organização. (Kaplan e Norton, 2001)

6. - Mapa da Estratégia

Segundo Niven, as relações causa-efeito, traçam o caminho para que a estratégia possa vir a ser alcançada. (Niven, 2006f). Kaplan e Norton, afirmam que as relações causa-efeito, deverão ser traduzidas em Mapas da Estratégia. No entender destes autores, a Estratégia não é mais que o conjunto de hipóteses identificadas pelas relações causa-efeito. (Kaplan e Norton, 2006)

Para a construção do Mapa da Estratégia, teve-se em linha de conta, que se pretende implementar o BSC para comunicar e executar as suas estratégias em todos os níveis de organização. A figura nº25, mostra os objectivos definidos nas cinco perspectivas e as relações causa-efeito que estabelecem entre si. Vai ser considerado, e no sentido de en-

quadrar os dois princípios inerentes à visão estratégica, considerar três grandes objectivos prioritários: a satisfação dos alunos; a satisfação de Pais/Encarregados de Educação; a valorização da imagem externa como serviço público (imagem externa).

Comunicados estes três objectivos, a todo o quadro de docentes e funcionários administrativos, construiu-se o Mapa da Estratégia, alinhado com as prioridades definidas e tendo em conta os dezoito objectivos anteriormente mencionados:

- Objectivos na perspectiva Aluno:

- o Aumentar a satisfação dos alunos;
- o Incentivar o sucesso académico;
- o Diminuir a taxa de abandono escolar;
- o Aumentar a satisfação de Pais/Encarregados de Educação.

- Objectivos da perspectiva Serviço Público:

- o Promover iniciativas sociais;
- o Ampliar o número de alunos que ingressam no mercado laboral;
- o Reforçar o número de alunos que enveredam pelo prosseguimento de estudos;
- o Promover a imagem e a notoriedade da Escola.

- Objectivos da perspectiva Processos Internos:

- o Melhorar a qualidade de ensino;
- o Modernizar e optimizar as instalações;
- o Promover um conjunto de actividades desportivas/lúdicas no seio da comunidade escolar;

- Objectivos da perspectiva Aprendizagem e Crescimento:

- o Aumentar o nível de qualificação dos docentes e dos funcionários;
- o Desenvolver competências dos administrativos e sistemas de informação;
- o Motivar o capital humano do quadro e contratados;
- o Fortalecer o trabalho em equipa.

- Finanças e Orçamentos:

- o Equilibrar o controlo orçamental escolar;
- o Criar uma cultura que preconize e incentive o apoio financeiro de actividades enquadradas no PE;
- o Garantir apoio social escolar a alunos necessitados.

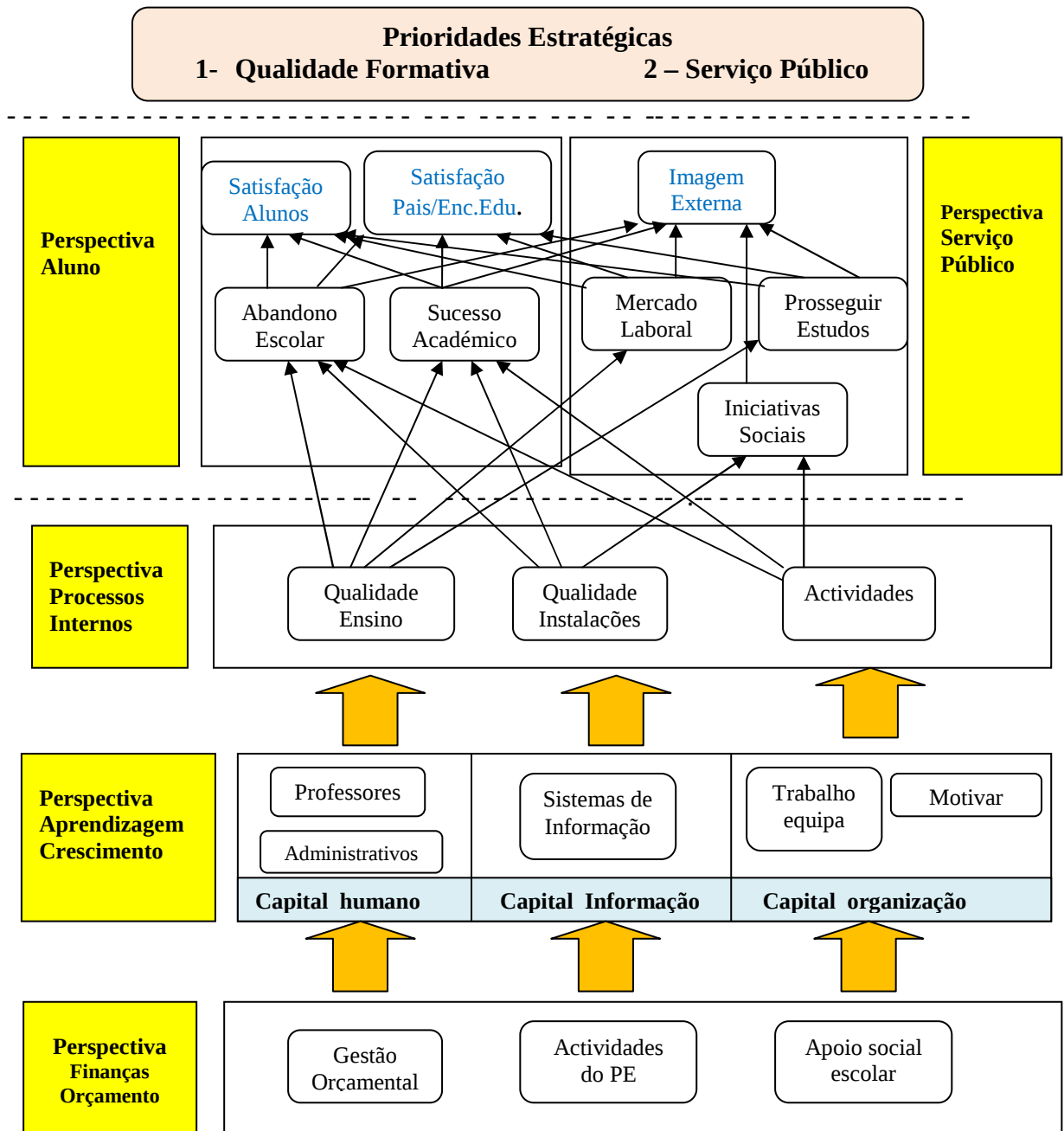


Fig nº 25 - Mapa da Estratégia – Escola Secundária c/ 3CEB

Da observação da figura anterior, constata-se, conforme tem sido vincado, que as duas prioridades estratégicas, assentam na satisfação dos objectivos enunciados nas perspectivas de Aluno e de Serviço Público, estando por consequência, no topo. A perspectiva de Processos Internos, é uma sequência do alinhamento dos objectivos globais preconizados pela perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. A disponibilidade financeira e orçamental, traduzida na perspectiva Finanças e Orçamento, vai poder catalisar todo o empenhamento do capital humano, de informação e organizativo.

7. - Factores Críticos de Sucesso e Indicadores

Paralelamente com o ponto anterior, poder-se-ão estipular quais os Factores Críticos de Sucesso, do ponto de vista estratégico, de cada uma das perspectivas. Estes, consistem em identificar quais os factores determinantes para o sucesso e realização dos objectivos estratégicos.

Para cada perspectiva, são definidos igualmente indicadores, que quantificam os objectivos e avaliam o desempenho da Escola na perseguição da sua estratégia. Recomenda-se, que os indicadores seleccionados, para além de serem estrategicamente relevantes, permitam recolher dados que possam ser sujeitos a comparações periódicas e que estejam disponíveis sempre que necessário.

Para Niven, os indicadores de resultados, vão ser um modo de determinar se os objectivos estão ou não a ser cumpridos e averiguar qual o êxito da implementação da estratégia. Acrescenta ainda, que deverão ser definidos indicadores de resultados e indicadores de actuação. Estes, no sentido de descrever e acompanhar a realização de várias tarefas que permitem avaliar se os objectivos preconizados por aqueles, foram ou não atingidos. (Niven, 2006f)

A importância dos indicadores, exige que sejam os mais exactos e fiáveis possíveis.

Apresenta-se a seguir um quadro resumo de Factores Críticos de Sucesso e Indicadores Associados para uma Escola Secundária: (Tabela 8).

Aluno	Indicadores
- o Satisfação dos Alunos; - o Satisfação dos Pais e Encarregados de Educação; - o Aproveitamento escolar; - o Segurança de toda a comunidade escolar; - o Condições de higiene.	• Taxa de abandono escolar; • Taxa de assiduidade; • Média das notas em exames nacionais; • Média das notas das provas de aferição; • Número de visitas de Pais/Encarregados de Educação; • Número de reprovações; • Número de conflitos considerados graves; • Questionário aos alunos; • Total de refeições servidas; • Número de certificações de higiene e segurança.

Serviço Público	Indicadores
- o Absorção pelo mercado de trabalho; - o Acesso ao ensino superior; - o Oferta formativa diversificada; - o Modelo de escola inclusiva; - o Melhorar imagem externa; - o Participação em iniciativas sociais.	• Taxa (em %) de inserção no mercado de trabalho; • Taxa (em %) de inserção no ensino superior; • Número de alunos ao abrigo da educação especial; • Número de iniciativas envolvendo a comunidade escolar e a comunidade local; • Número de parcerias e de protocolos de inserção social e profissional; • Número de notícias e opiniões nos <i>media</i>.

Processos Internos	Indicadores
- o Qualidade do Ensino; - o Centro de Recursos/Biblioteca; - o Desporto escolar; - o Clubes de índole cultural; - o Serviço de psicologia/orientação; - o Internet de banda larga disponível; - o Fomento de palestras, exposições e de mostras temáticas; - o Promover e estabelecer intercâmbios escolares; - o Promover e realizar visitas de estudos; - o Melhorar qualidade do equipamento de dos diversos laboratórios	• Nível de informatização da escola; • Número de reclamações dos alunos; • Número de reclamações dos pais/en-carregados de educação; • Número de alunos/PC com ligação à Internet; • Número de frequentadores da biblioteca; • Aumento de conteúdos para biblioteca/videoteca; • Número de palestras, exposições e mostras realizadas; • Número de iniciativas extra-curriculares para alunos.

Aprendizagem e Crescimento	Indicadores
- o Habilitações dos docentes; - o Melhorar práticas educativas; - o Valorização do estatuto socioprofissional do professor; - o Competência dos funcionários administrativos; - o Desenvolvimento e divulgação dos sistemas de informação; - o Integração dos sistemas de informação; - o Caracterização da qualificação do corpo docente; - o Incentivar a cultura de grupo.	• Número de acções de formação para docentes; • Percentagem de docentes que realizaram formação; • Número de acções de formação para funcionários; • Percentagem de funcionários que realizaram formação; • Número de doutorados, mestres, licenciados e bacharéis; • Número de sugestões apresentadas pelos professores; • Número de sugestões apresentadas pelos funcionários; • Número de reclamações apresentadas pelos professores; • Número de reclamações apresentadas pelos funcionários;

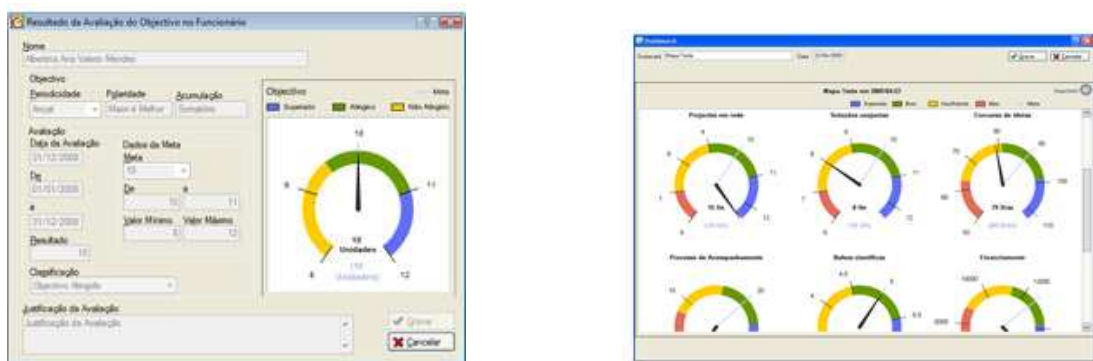
	• Total de promoções; • Total de docentes e funcionários.
Finanças e Orçamento	Indicadores
- o Equipar papelaria e reprografia; - o Diagnosticar equilibradamente disponibilidade de consumíveis; - o Garantir a higiene e conservação das instalações; - o Assegurar serviços de bar e refeitório; - o Garantir o apoio social às famílias beneficiadas; - o Garantir a manutenção de jardins e espaços envolventes; - o Efectuar o controle de custos variáveis; - o Incentivar a economia de recursos e a promoção da comunicação por meios electrónicos.	• Diagnosticar custo por aluno; • Aumentar o valor da receita; • Diagnosticar percentualmente o valor do aumento da receita; • Número de alunos beneficiados pela Acção Social Escolar; • Percentagem de alunos beneficiados pela Acção Social Escolar; • Diminuir o consumo em produtos escolares consumíveis; • Diagnosticar percentualmente, os custos relativos ao ensino/aprendizagem.

Tabela 8 - Factores Críticos de Sucesso e Indicadores Associados.

8. - Indicadores de Desempenho

Todos os indicadores deverão ser quantificados através da definição de métricas a atingir, indicando a respectiva periodicidade e duração temporal.

Para além do estabelecimento quantitativo de um indicador, poderão ser especificados intervalos para o indicador. Em termos gráficos, recorre-se frequentemente à utilização de um painel de resultados (Fig^a 26). As duas figuras foram retiradas da página oficial da empresa quidgest (www.quidgest.pt) e representam uma das possibilidades de visualização gráfica de indicadores pré-definidos. Os indicadores são definidos numa determinada escala e convertidos para uma representação gráfica, que facilita a compreensão do estado dos diferentes indicadores. A filosofia subjacente, é de conseguir apresentar os resultados de uma forma simples e clara, de percepção fácil dos resultados obtidos.

Fig^a 26 - Exemplos de representação gráfica de indicadores.

Seguidamente, são apresentados alguns indicadores que poderão estar subjacentes aos objectivos propostos relativamente a uma Escola Secundária: (Tabela 9)

Cód.Indicador	Descrição do indicador	Estado
CI01	Número percentual de alunos aprovados por ano lectivo	Aumentar
CI02	Média das notas em exames nacionais	Aumentar
CI03	Média dos resultados dos exames por ano e disciplina	Aumentar
CI03	Rácio de desistências de alunos por ano lectivo	Diminuir
CI04	Progressão da média de resultados globais	Aumentar
CI05	Incremento de acções com a comunidade	Aumentar
CI06	Número de alunos que obtiveram o 1º emprego	Aumentar
CI07	Número de alunos a estagiar em empresas/instituições	Aumentar
CI08	Número de alunos que ingressaram no ensino superior ou equivalente	Aumentar
CI09	Número de referências divulgativas de actividades e de iniciativas da Escola	Aumentar
CI10	Número de reclamações dos alunos e encarregados de educação	Diminuir
CI11	Rácio de aluno por computador	Aumentar
CI12	Número de actividades desenvolvidas pelos clubes culturais e de actividades desportivas ao abrigo do desporto escolar	Aumentar
C13	Número de alunos participantes em actividades culturais e desportivas organizadas pela Escola	Aumentar
CI14	Número de acções de formação para professores	Aumentar
CI15	Número de acções de formação para funcionários administrativos	Aumentar
CI16	Número de reclamações de docentes	Diminuir
CI17	Número de reclamações de funcionários administrativos	Diminuir
CI18	Determinar o rácio do total de número de fotocópias por professor	Diminuir
CI19	Número de frequentadores/utilizadores da biblioteca	Aumentar
CI20	Determinar o custo por aluno	Diminuir

Tabela 9 – Exemplos de Indicadores.

É possível, que nem todas as iniciativas venham a ter o impacto positivo desejado na concretização dos objectivos estratégicos, o que poderá acarretar dispêndio de recursos e de tempo, sem resultados satisfatórios.

De acordo com a tabela anterior, é apresentado, para um horizonte temporal de um ano, um possível exemplo dos dados de um indicador de desempenho para cada uma das

perspectivas, o objectivo que se pretende medir, a métrica a ser atingida e o responsável pelo seu acompanhamento: (Tabela 10)

Perspectiva	Indicador	Métricas	Responsabilidade
Aluno	CI01	+2%	Director
Serviço Público	CI07	+10% (Min:2)	Coordenador de Estágios
Serviço Público	CI05	+2%	Professores responsáveis
Processos Internos	CI11	+5%	Director
Processos Internos	CI13	+7%	Professores responsáveis
Aprendizagem e Crescimento	CI14	2 acções bianuais	Agrupamento de Escolas
Aprendizagem e Crescimento	CI16	-3%	Director

Tabela 10 – Exemplos de indicadores de desempenho para um ano lectivo.

Kaplan e Norton são favoráveis ao estabelecimento de valores ambiciosos para os indicadores mas aceites por todos os intervenientes. Acentuam também, que o BSC é uma ferramenta que incentiva a utilização de valores agressivos, de forma a se poder alcançar um objectivo pelo relacionamento das relações e dos indicadores. (Kaplan e Norton, 2001)

No BSC todos os componentes estão interligados, como é patente no quadro anterior, em que as perspectivas, objectivos e indicadores, estão ligados por métricas ou factores de ponderação. A atribuição de métricas vai no sentido de indicar um rumo, já que vai permitir valorizar determinados indicadores que no seu conjunto, irão permitir acentuar um maior valor percentual para determinada perspectiva.

9. - Acompanhamento

Construído o BSC, é necessário incentivar a sua utilização, aperfeiçoamento e ajustamento às realidades do dia-a-dia. Afirma Niven, que a implementação do BSC nunca está completa, pelo simples facto da evolução da própria organização. (Niven, 2006f)

Kaplan e Norton, acentuam que a clarificação e comunicação da estratégia a todos os elementos de uma organização, será fundamental para o sucesso da sua gestão. (Kaplan e Norton, 2001)

Niven, aponta cinco pontos fundamentais para garantir um acompanhamento contínuo do BSC: a liderança, a responsabilidade, a comunicação, a mudança e a aprendizagem e aperfeiçoamento. Quanto à liderança, terá de haver um líder do projecto que entenda, comunique e articule facilmente a estratégia. O líder, terá de ter um conhecimento profundo da organização e sobre o funcionamento do BSC, e estar preparado para prestar contas regularmente; com a responsabilidade, entende que devem ser fixados, quais são os responsáveis e qual a sua participação no cumprimento de objectivos, metas e planos de acção. A última coluna do quadro, refere-se a esta fase do acompanhamento; a importância da comunicação, prende-se com a necessidade de assegurar a comunicação na implementação e funcionamento do BSC, de forma a envolver todos os elementos da organização neste processo; o BSC, é por si mesmo, um sistema de mudança, que quando devidamente implementado e assumido como ferramenta de melhoria estratégica, acarreta o rompimento com procedimentos passados e a introdução de uma nova cultura de comunicação e de partilha de informação; o BSC é uma ferramenta de análise dinâmica, que permite visualizar, em tempo real, o desempenho da organização. Por conseguinte, necessita de acompanhamento constante e por consequência, ser aperfeiçoado e corrigido de forma a detectar as melhores soluções. (Niven, 2008)

10. - Planos de Acção

Niven, define como sendo um conjunto de actividades que se vão desenvolver para atingir os objectivos definidos. Neste contexto, é necessário definir as iniciativas, os programas, as actividades, os projectos e acções necessárias, que de alguma forma procuram influenciar o rumo da organização, com vista ao alcance dos objectivos estratégicos traçados. (Niven, 2006f)

Nesse sentido, estas iniciativas podem ter um impacto a curto, médio ou a longo prazo na geração de valor ou no fortalecimento da organização. A construção mais detalhada de um plano de acção, inclui por vezes, a identificação do responsável por esse plano, os recursos a utilizar e a sua origem, o estabelecimento de um calendário/cronograma e a apresentação de um orçamento.

Baseado na estratégia e nos objectivos estratégicos definidos, poder-se-ão estabelecer, entre outros, os seguintes Planos de Accção: o de apetrechar as salas de aula e biblioteca

de meios audiovisuais e informáticos; o de equipar qualitativamente laboratórios, salas oficinais e o pavilhão gimnodesportivo; o de dotar todas as salas de aula com acesso à Internet e a de disponibilizar acesso sem fios, em zonas de convívio e de lazer; o de criar um gabinete de orientação e apoio ao aluno; o de fomentar a divulgação e a realização de conteúdos programáticos via ferramenta tipo moodle; a de cativar a comunidade escolar para a construção e divulgação de conteúdos via Internet; a de implementar um sistema de análise e cálculo de custos; a de criar um programa de procedimentos de segurança e de emergência; a necessidade de definir um sistema de avaliação individual; o de formalizar um sistema de divulgação de informação único.

Saliente-se que cada uma das acções estratégicas acima referidas, poderá contribuir para a concretização de vários objectivos.

Síntese

Este capítulo, teve como objectivo, analisar uma possível abordagem do *BSC* a uma Escola Pública c/ 3º CEB, tendo em conta o processo de mudança e alguns dos factores mais relevantes inerentes a essa mesma mudança.

Existem porém, quatro aspectos, não necessariamente indicados pela ordem a seguir discriminada, que fizeram abanar o sistema que vigorava até ao final do século passado e despertar a sociedade em geral:

- o O primeiro, prende-se com a necessidade de avaliar o sistema educativo e no caso concreto, os diversos estabelecimentos de ensino. Tornou-se um imperativo da sociedade moderna e uma exigência a quem presta um serviço público;
- o O segundo, é que a Escola como era idealizada outrora, deu lugar a uma nova Escola, alicerçada em diversas políticas educativas operadas através do PTE, que tem como meta, a modernização tecnológica das escolas portuguesas, promovendo a integração e a utilização das TIC nos processos de ensino, de aprendizagem, na gestão escolar e na mobilização de uma rede parceiros, onde se incluem autarquias e dezenas de empresas, e onde a escola e a comunidade educativa são as suas forças motrizes;
- o O terceiro, é que o ensino é (ou era) tradicionalmente considerado uma profissão solitária, com a visão clássica do professor com os seus alunos na sala de aula. Nas últimas décadas, por força e exigência das circunstâncias, passou-se a solicitar aos professores, a sua participação na estruturação da avaliação da própria es-

cola e na avaliação de colegas da mesma escola. Tal provocou equilíbrios frágeis, um clima de medo e de perturbação e situações de animosidade;

- o O quarto, e como consequência dos anteriores, a generalização de novas regras para a gestão escolar, com aplicação de um novo regime relativo à autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos.

Há ainda a considerar, dois aspectos mais abrangentes: o da estrutura curricular e o das instalações.

A autêntica revolução silenciosa que se assiste hoje nas escolas secundárias, com a formação da via profissionalizante dignificada e tecnologicamente evoluída, irá ter reflexos consideráveis no modelo de desenvolvimento do País e promoverá, a breve prazo, a diversificação de percursos de aprendizagens e competências numa sociedade diferente.

A taxa de frequência destes cursos, alavancados há 2 ou 3 anos, está em franca ascensão, alterando completamente a oferta educativa e a relevância social da frequência escolar, denotando, também, uma importante alteração de mentalidades.

A principal incumbência ao ensino geral, é sem dúvida a formação. A Missão da Escola Pública de nível secundário, é preparar o aluno para a vida, transmitir-lhe os saberes adequados ao exercício cabal de uma profissão escolhida no conjunto de necessidades manifestadas pela sociedade e também prepará-lo para enfrentar um novo desafio académico, caso opte pelo prosseguimento de estudos. Mas para além da formação necessária ao desempenho de uma profissão, acentua-se a necessidade de uma outra formação, a do indivíduo, da pessoa, do cidadão. Argumentar-se-á com fundamento, que a componente importante desta tarefa, pertence à família, como célula básica da sociedade. Contudo, a instituição familiar (com muitas excepções positivas), atravessa uma crise de identidade que a tornou impotente perante todo o conjunto rápido de transformações diversas que estão a caracterizar os tempos modernos. Devido ao adormecimento da consciência das responsabilidades familiares, migrou para a Escola, a necessidade acrescida de uma aprendizagem do saber, prática e efectiva, reunindo todas as condições para se tornar um local efectivo de pluralidades e encontros.

A outra vertente, é a requalificação das mais de três centenas de escolas secundárias, que dotará, os estabelecimentos deste nível de ensino, de condições extraordinárias para corresponderem ao novo paradigma de escola, que as actuais exigências do tempo impõem.

Para além do avultado investimento em cada uma dessas escolas, as intervenções prevêem a construção de equipamentos de uso aberto à comunidade, de projectos adapta-

dos a cada projecto educativo, de espaços polivalentes e de laboratórios, bibliotecas, oficinas, etc.

O impacto, deverá ser positivo, quer na qualidade e modernidade do ensino, quer no estreitamento de relações com a comunidade, quer ainda, na criação de espaços apropriados às várias funções do trabalho docente.

É nesta previsão contextual futura, que foi prognosticada a execução da implementação do BSC, numa abordagem pessoal do autor.

Concluiu-se que o BSC pode ser considerado como uma ferramenta de análise dinâmica de gestão de software, que permite visualizar e acompanhar, em tempo real, o desempenho de um estabelecimento de ensino. Ao mesmo tempo, apresenta a faculdade de conseguir alinhar pessoas, processos e infra-estruturas, com a estratégia e os objectivos preconizados pela Escola.

6 – Conclusões

1 - Conclusões Principais

Este trabalho, pretendeu ser uma primeira aproximação à viabilidade de incluir uma ferramenta de gestão de software, que permita visualizar e acompanhar, em tempo real, o desempenho de uma Escola Secundária Pública c/3 CEB com múltiplas valências. Por múltiplas valências, entende-se, a capacidade de dispor de todos os níveis de ensino não superior e diferentes percursos formativos.

Perante a formulação da questão de investigação preconizada, constatou-se ao longo da revisão de literatura efectuada, que o BSC, tem um espectro de aceitação alargado ao nível das entidades privadas desde meados da década final do século XX e que no sector público, com as necessárias reformulações e ajustamentos, encontra-se gradualmente a ampliar o seu nível de aceitação. Para tal, é necessário interpretar de forma diferente a perspectiva Financeira e do Cliente. A secundarização da perspectiva financeira, é ultrapassada pela nova importância do papel desempenhado pelo Cliente e pela de Serviço Público, resultantes das especificidades e objectivos da gestão pública.

Neste contexto, pretendeu-se averiguar se a implementação do BSC, com o objectivo muito claro, de apoiar a gestão e a melhoria do desempenho da Escola, vai de encontro aos novos desafios e exigências da comunidade escolar no seu todo, e na dos cidadãos em geral. Verificou-se que, perante este cenário de mudança, há a necessidade de a Escola se adaptar, modificando em muitos casos, a forma como trabalha e se posiciona perante a sociedade. Para se alcançar este patamar de desenvolvimento, a Escola tem de olhar para dentro e reformular-se.

Na área do ensino, tem havido propostas de estudo e implementação do BSC, nomeadamente a nível universitário, visando a criação de um modelo, que permita o planeamento, a comunicação e a gestão de factores estratégicos.

Para cumprimento dos objectivos que orientaram este estudo, efectuou-se o estudo e desenvolvimento conceptual do BSC, tendo sido possível obter as seguintes conclusões:

- o Ser possível formular um modelo conceptual, como ponto de partida para a implementação efectiva do BSC, visando, a melhoria da gestão de desempenho e de cultura de uma Escola Secundária Pública c/3 CEB;
- o Identificar todos os passos necessários para a implementação do BSC, bem como a definição de um conjunto de indicadores orientadores da avaliação do modelo;

- o Constatar a necessidade de efectuar ajustes e adaptações ao modelo inicial idealizado pelos seus criadores;
- o Que a sua viabilidade de implementação, evidencia o cliente (aluno) e o serviço público, enquadrado como componente social, como os principais elementos de todo o sistema;
- o Que a utilização do BSC extensiva ao ensino secundário poderá ser, uma poderosa ferramenta auxiliar de gestão, desde que todos os elementos da instituição estejam alinhados para a sua utilização e claramente identificados com a sua missão e visão.

A avaliação externa pretende fomentar nas escolas uma interpelação sistemática sobre a qualidade das suas práticas e dos seus resultados, promovendo a articulação com os dispositivos de auto-avaliação, de modo a contribuir para a melhoria do serviço público de educação.

O quadro seguinte (tabela nº 11), compara um conjunto de características inerentes a estudos efectuados e mencionados anteriormente, na Revisão de Literatura.

Os diferentes desafios que enfrentam nos dias de hoje os estabelecimentos de ensino, independentemente do seu nível académico, centram-se na implementação e na definição de estratégias e na medição de desempenho. Por sua vez, a prestação de serviço público, exige resultados, controlo financeiro e interacção com a sociedade envolvente.

Constata-se também, a flexibilidade e a adaptação das quatro perspectivas idealizadas por Kaplan e Norton, aos diferentes cenários e enquadramentos, traduzindo-se, na adaptação de uma identificação mais consentânea com o caso em estudo, na necessidade de criação de uma outra perspectiva e na prioritarização das perspectivas. Efectivamente, no domínio das instituições públicas, que estabelecem como missão, a prestação de serviço público, a perspectiva financeira desloca-se para um nível inferior, em substituição das perspectivas que assumem o serviço público e a relação com a sociedade e correspondentes valores sociais, como prioritários. No caso concreto das instituições escolares, o papel primordial é assumido pela perspectiva Clientes, que assume frequentemente, a designação de Aluno ou Estudante.

2. - Limitações do Estudo

A grande limitação de estudo, prendeu-se por se estar numa fase de transição entre dois sistemas, que se misturam no dia-a-dia. Esta fase de transição reflecte-se em três vectores fundamentais:

- o Na preconização da oferta educativa, pois a abertura de um novo ciclo educativo exige, na maior parte dos casos, que todos os alunos que tenham iniciado um ciclo educativo anterior, tenham de o completar. Numa Escola Secundária, esse ciclo educativo é de três anos (10º, 11º e 12º ano de escolaridade). A criação de novos Cursos e a inclusão da via profissionalizante misturada com cursos anteriores, levanta questões logísticas e físicas que só ficarão perfeitamente debeladas, com o alinhamento e orientação de todos os alunos e professores, segundo uma mesma matriz educativa;
- o A adaptação generalizada de uma nova filosofia de Escola por toda a comunidade escolar, realizada em três frentes:
 - A adaptação e formação do pessoal docente;
 - As novas exigências na construção dos espaços físicos;
 - A abertura da comunidade educativa à sociedade.
- o Na consolidação da mudança, sem resíduos do passado, única forma de se começar a avaliar e a medir o impacto das novas mudanças.

Neste contexto, um estudo empírico com a dimensão do que se pretendeu, exigia o envolvimento dos docentes e funcionários administrativos, no desenvolvimento estratégico e na identificação de um conjunto mais abrangente de identificadores.

3 - Propostas para novas investigações

O trabalho futuro no âmbito deste estudo, passaria pela implementação do *BSC* a um caso concreto, no sentido de avaliar o contributo que o *BSC* poderia proporcionar em termos de apoio à mudança em curso, numa Escola Secundária Pública c/3 CEB, visando a melhoria do seu desempenho.

No caso hipotético de adopção desta ferramenta, ela surgiria de forma faseada, implementada de forma gradual, alicerçada nos seguintes pontos:

- o Numa recolha de informação mais aprofundada e exaustiva, abrangendo toda a comunidade escolar ao nível de docentes e de funcionários;
- o A constituição de uma equipa que reflectisse as diferentes sensibilidades existentes, devidamente coordenados pelo Director;

- o A concepção e adaptação do *BSC* baseado na existência de um sistema de informação que permitisse uma fácil identificação e elaboração de indicadores relacionados com as diferentes dimensões da instituição e reflectisse os diversos estímulos e sensibilidades existentes;
- o A fase de implementação, recorrendo à utilização de uma ferramenta de software;
- o A automatização do suporte dos indicadores e a actualização dos resultados e hipóteses;
- o A validação do modelo implementado.

Os pontos atrás focados, reforçam a necessidade de todos os responsáveis deverem fazer parte da solução, onde, as TI vão desempenhar um papel crucial em todo o processo. O contributo de uma ferramenta de software de controlo de gestão como o *BSC*, quando correctamente implementado, permitirá a criação de mecanismos de controlo, de transparência e de inteligência necessária para tomar decisões, visando a melhoria de desempenho e criação de valor público.

Anexo I – O *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* (TDB)³⁸, esteve na génese da criação do BSC, como ferramenta de medição do desempenho e controlo de uma organização.

Ambas as metodologias foram implementadas em locais, tempos, circunstâncias e situações económicas diferentes, identificando-se com assimilações culturais e ideológicas distintas.

O TDB surgiu nos anos trinta, em França, quiçá como reacção à inadaptação dos dados contabilísticos para a tomada de decisões, numa altura de depressão generalizada.³⁹

Provavelmente e dadas as contingências, seriam um conjunto de medidas avulsas de teorização do foro de gestores e das linguagens de engenharia, porque só a partir da metade do século passado, o TDB começa a evoluir, fruto da difusão de métodos de gestão importados do outro lado do Atlântico. Este processo evolutivo, caracterizou-se pela inclusão de dados orçamentais, alocados a centros de custos e de responsabilidade.

Até ao dealbar da década de oitenta, o TDB, representava um relatório previsional, onde se confrontavam, em termos orçamentais, os dados reais com os dados previsíveis. Em função das oscilações, desencadeavam-se medidas preventivas e correctivas.

Com o evoluir dos tempos e crescente importância e sensibilidade a novos estímulos orientadores na gestão das organizações, nomeadamente os factores não financeiros e intangíveis, o TDB aperfeiçoou-se.

Na década de 90, surgiram preocupações de coerência entre os objectivos estratégicos e as acções a tomar desta ferramenta de gestão.

O TDB, deixa à responsabilidade dos gestores, a tarefa de definirem o que consideram mais relevante. Tal desiderato, vai contribuir para que a perspectiva financeira se sobreponha em detrimento de qualquer outra perspectiva.

Afere-se também, que o TDB não deve ser um documento único para toda a organização, devido às suas sub-unidades/departamentos terem diferentes gestores, responsabilidades e objectivos. Daqui decorre, que poderá conter medidas operacionais, que de

³⁸ Conhecido é também a experiência do CEO da *General Electric*, *Ralph Cordiner* que precisamente em 1951, identifica os seguintes sistemas de medição de indicadores não-financeiros: rentabilidade, quota de mercado, atitudes dos empregados, equilíbrio e responsabilidade social entre as metas de curto e longo prazo. (Eccles, 1991)

³⁹ O final dos anos vinte, princípio dos anos trinta do século passado, coincidiu com uma crise generalizada nas então potências coloniais europeias e com a grave crise bolsista nos EUA. O TDB, surge precisamente em 1932. (nota do autor)

alguma forma exprimam melhor, os resultados das decisões locais, bem como das relações causa-efeito.

Em jeito de resumo, o *TBD* foi desenvolvido numa perspectiva de informação rápida, melhor adaptado como suporte de tomada de decisão do gestor operacional (ao nível do centro de custo ou de responsabilidade). Visa efectuar uma comparação entre a realidade e as previsões, permitindo o apuramento de desvios, a elaboração de diagnósticos e a tomada de decisões, essencialmente a curto prazo.

Anexo II – A Utilização de Programas de BSC⁴⁰

Mesmo tendo em conta a dimensão das organizações, em que porventura, a utilização de uma folha de cálculo tipo Microsoft Excel[®] ou através de um conjunto de diapositivos elaborados no Microsoft PowerPoint[®], poderiam ser utilizados para divulgação de resultados, a utilização concertada do BSC exige programas integrados, que permitam comparar e aferir com os objectivos estabelecidos pela organização.

Conforme foi referido, o sucesso de uma implementação de BSC, assenta essencialmente, na possibilidade de visualizar rapidamente os resultados, num trabalho cooperativo em torno de objectivos comuns inscritos no mapa estratégico e à necessidade de proceder a correcções de desvios e de monitorizar as actividades.

Este objectivo só é alcançado, através de uma ferramenta informática, que permita concentrar a informação e ao mesmo tempo, tenha a capacidade para a poder descentralizar de uma forma colaborativa.

Atentas à expansão gradual do BSC e da necessidade de o apoiar através de soluções baseadas num sistema de informação adequado, capaz de permitirem obter, dados relevantes sobre o desempenho, foram desenvolvidos diversos tipos de software específico⁴¹.

Citam-se e dão-se a seguir exemplos, de algumas empresas e programas que comercializam ou possuem programas baseados no BSC: (Tabela nº 12)

- o BSC Online

- Comunidade do BSC online.

- Palladium Group, Inc

- Europe, Middle East & Africa (EMEA) Region

⁴⁰ As informações relativas a cada um dos produtos de software indicados, foram gentilmente fornecidas pelos representantes de cada uma das empresas.

⁴¹ É consensual a utilização da designação de “dashboards” ou “painel de instrumentos” para monitorizar o desempenho geral de uma organização. Estes softwares específicos, têm vindo a acompanhar e a suportar, cada vez com maior frequência, projectos de implementação do BSC.

Define-se, como sendo “uma aplicação construída sobre uma infra-estrutura de dados integrados e de business intelligence (BI) para medir, monitorizar e gerir o desempenho organizacional de forma mais eficiente” (Pinto, 2007)

o Primavera

Não possui especificamente uma aplicação que se enquadre na análise pela metodologia *BSC*. Com a solução BI – *Business Intelligence*, tem sido possível dar resposta à maioria das necessidades dos clientes no âmbito dessa avaliação.

o Methodus

A *Methodus, Sistemas de Informação S.A.* não possui nenhuma plataforma tecnológica proprietária de *BSC*, a não ser um template Ms-Excel®, devidamente criado para o efeito. Na maioria dos projectos, recorre a ferramentas tecnológicas de parceiros, tendo estabelecido recentemente um acordo com a empresa Quidgest.

o QPR (*Quality Process Results*)

Fundada em 1991 e sediada em Helsínquia, é uma empresa que se dedica à criação de aplicações de software interactivo, visando melhorar significativamente, a tomada de decisões das organizações. É proprietária do software *QPR Software Plc*. Possui uma rede parceiros em mais de 50 países, nos quais se inclui Portugal.

o Quidgest

É uma empresa portuguesa de consultadoria e desenvolvimento de sistemas de informação, instalada no mercado há 18 anos, vocacionada para a investigação e desenvolvimento em Engenharia de Software.

Do seu portfólio, apresenta uma solução em que desenvolveu um *ERP* exclusivo para os organismos públicos portugueses – o *SINGAP*® – Sistema Integrado para a Nova Gestão da Administração Pública e a ferramenta *BSC Quidgest*, que é por excelência, uma ferramenta para implementação de *BSC*.

o SAP Iberia

Dispõe de um conjunto de soluções denominado SAP EPM (*Enterprise Performance Management*), que contempla a metodologia *BSC* para a definição da estratégia. Em particular, o SAP Strategy Management (SAP SM), tem como função, o de estabelecer a ponte entre a estratégia e a execução. Com a recente aquisição de *Business Objects*, o portfólio SAP EPM apresenta agora um novo *road-map*.

o SAS Institute Software, Lda.

Com actividade desde 1976, a SAS é uma empresa de topo em software e serviços analíticos de *Business Intelligence* (BI). Em 1999, foi lançada a solução SAS

Strategic Performance Management (SPM), que entre outras valências, permite a implementação de um BSC. Actualmente, a suite SAS SPM, oferece todas as funcionalidades e capacidades de forma integrada.

o Timestamp

Implementa e desenvolve soluções na área de BSC, como é o caso do programa SIADAP e consultadoria na construção do BSC através do Oracle.

o Worldvision Consulting

Empresa especializada na área de suporte à decisão. Trabalha nesta área desde 1996. A profundidade da implementação ditará a ferramenta a utilizar. Recorrem ao BSC, como metodologia para mudança e acompanhamento de desempenho nas organizações.

Empresa	Identificação do Programa	Endereço na Internet
BSC Online		www.thepalladiumgroup.com/bsconline
Methodus		www.methodus.com
Primavera	Business Intelligence	www.priamaverabss.com
Quidgest	SINGAP	www.quidgest.pt
QPR	QPR Scorecard	www.qpr.com/Portuguese/index.html www.qpr.com/resorces-white-papers.html
SAP	SAP Strategic Enterprise Management	www.sap.com/solutions www.sap.pt/epm www.sap.com/solutions/sapbusinessobjects/index.epx
SAS	SAS Strategic Performance Management	www.sas.com/portugal
Timestamp	SIADAP	www.oracle.com/appserver/business-intelligence/hyperion-financial-performance/management/hyperion-performance-scorecard.html
WoldVision		www.worldvision-consulting.com

Tabela nº 12 – Exemplos de Empresas cujo BSC consta do seu *portfólio*.(Fonte: do autor)

Anexo III – Síntese de duas Metodologias Scorecards

Citam-se, seguidamente e de forma sucinta, duas outras metodologias actuais, que apresentam também críticas a qualquer uma das metodologias citadas anteriormente:

O Skandia Navigator™

De origem sueca, o “Navigator”, pertença do grupo segurador *Skandia AFS (Assurance Financial Services)*, foi desenvolvido por *Edvinsson e Malone* a partir de 1994 e difundiu-se nos países escandinavos. Assenta a sua estratégia, na valorização da gestão do Capital Intelectual em deprimor da perspectiva financeira.

Este modelo, assenta na capacidade de gerar valor a longo prazo, medido a partir de factores de êxito agrupados em cinco perspectivas:

- o As quatro primeiras perspectivas são idênticas à do BSC;
- o A perspectiva humana, considerada essencial sob o ponto de vista desta metodologia, para a análise do desempenho.

Efectivamente, *Edvinsson e Malone (1998)*, afirmam que a teoria da administração tradicional não combinava mais com o desenvolvimento de uma organização prestadora de serviços, nomeadamente, as que se baseavam em conhecimento intensivo. Deste modo, passou-se a reconhecer que o poder competitivo de uma organização residia cada vez menos nos activos contabilísticos tradicionais, mas num novo conjunto de factores como o talento individual ou a competência. Para ultrapassar a questão de como medir os factores intangíveis, relatam que no seio da *Skandia AFS*, foi instituída a função de Director de Capital Intelectual (CI). A sua missão era a de “*incentivar o crescimento e desenvolver o CI da empresa como um valor visível e permanente que complementasse o balanço patrimonial*”. (*Edvinsson e Malone, 1998*)

Durante o processo, emergiram três conclusões fundamentais: que o CI constitui informação suplementar e não subordinada às informações financeiras; que o CI é um capital não financeiro e representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contabilístico e que o CI é um passivo e não um activo.

E em conclusão, “*que o CI seria a medida pela qual esses activos intangíveis poderiam ser convertidos em retornos financeiros para a organização*”. (*Edvinsson e Malone, 1998*)

O *Intangible Assets Monitor* (IAM)

É uma metodologia do sueco *Sveiby*, criado em 1986 e 1987.

Apresenta-se como uma estrutura conceptual que contempla um conjunto de indicadores centrados na medição e gestão de activos intangíveis da empresa, baseada na diferenciação de três grupos de activos intangíveis:

- o Estrutura externa: corresponde às relações com o mercado e sobretudo com os clientes e fornecedores. Inclui também a reputação e imagem da organização;
- o Estrutura interna: inclui novos conceitos de produção, de sistemas de informação, tecnologia, patentes, utilização de redes que sirvam de suporte para que o quadro de recursos humanos se desenvolva;
- o Competências dos indivíduos: que produz ganhos para a entidade, através do seu conhecimento, capacidade de acção e criatividade.

Para cada um destes grupos, são descritas medidas de avaliação, onde os indicadores propostos, têm por objectivo oferecer controle de gestão, devendo-se previamente estabelecer a finalidade das avaliações. A finalidade desta medida, determina a quem se destinam os resultados e pretende classificar os diversos grupos de indivíduos dentro de cada uma das três categorias de intangíveis.

Por outro lado, em cada grupo de activos intangíveis, os indicadores, encontram-se agrupados em três tipos de medidas: de crescimento e renovação; de eficiência e de estabilidade.

Sveiby, sugere que:

- o Os gestores, devem utilizar estes três grupos de medidas de avaliação para fins internos;
- o Os utilizadores externos deverão ser também, abrangidos por estas medidas;
- o A gestão de informação, deve debruçar-se sobre os fluxos e tendências, as mudanças e os dados de controle;
- o Os relatórios externos devem incluir uma relação de indicadores-chaves, acompanhados de notas explicativas.

Segundo a filosofia deste modelo, o valor do mercado de uma organização, será apurado a partir da soma dos activos tangíveis com os três grupos de activos intangíveis. (*Sveiby*, 1998)

Anexo IV – Abordagem a uma Metodologia Pública

O Public Sector Scorecard (PSS)

Conforme citado pelo seu autor, o *Public Sector Scorecard* (PSS), é uma variante do BSC, cuja origem e desenvolvimento remonta a 2002. Define-se como sendo um sistema integrado de qualidade e de medida de desempenho aplicado especificamente aos sectores público e de voluntariado. Realça um resultado em particular e fornece melhoramentos adicionais na utilização de serviços, na cultura organizacional, no processamento de mapas, na capacidade e gestão de risco e no impacto exterior da organização. (Moulin, 2002)

O PSS, apresenta-se em 7 perspectivas (Fig^a nº 27) As três perspectivas superiores, relacionam-se com os resultados: A resultante dos indicadores requeridos pela organização, a dos resultados obtidos em função dos serviços prestados e a dos relacionados com a dos indicadores dos *stakeholders* e a financeira, que inclui eventuais lucros e proveitos. A perspectiva central, é por definição, a operacional onde se reflectem todos os processos e *outputs*⁴² de informação para serem concretizados os resultados.

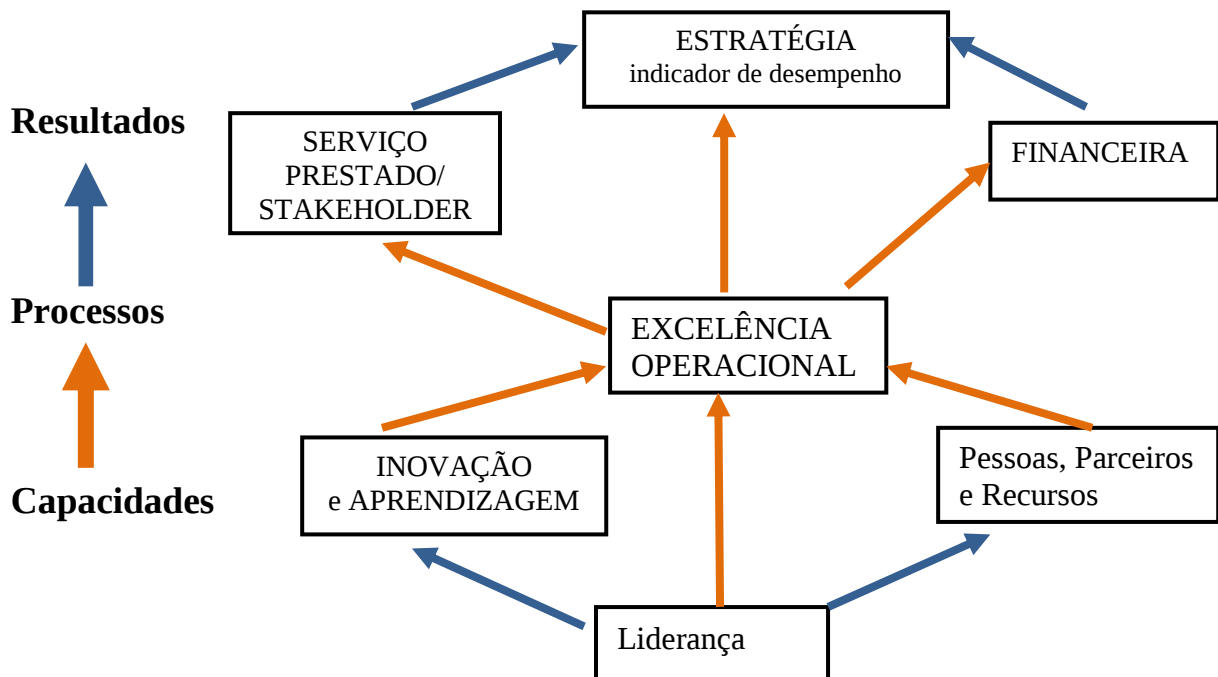
As três restantes perspectivas, assentam num conjunto de características e de capacidades que permitem o suporte organizacional, para alcançar os resultados pretendidos. Incluem: uma cultura organizativa, vocacionada para a aprendizagem e inovação; o incentivo ao desenvolvimento das capacidades e criatividade pessoal e de grupo e a capacidade de liderança.

As sete perspectivas apresentadas na Fig^a nº 27, não são rígidas; adaptam-se consoante as circunstâncias. Na sua implementação, poderão ser identificados as seguintes nove etapas:

- 1 – Resultados - Define os diversos resultados e objectivos que pretendemos obter.
- 2 – Visão e Valores - Compete rever a visão, missão e valores da organização, de forma a garantir que estão orientados para a concretização dos objectivos.
- 3 – Processos - Identifica os processos principais e as suas relações que irão permitir alcançar os resultados anteriores. Estabelece os principais objectivos e os resultados para cada processo, tendo em conta como o processo pode ser melhorado para obter o desempenho desejado.

⁴² O conceito de *output* e resultados prestam-se a confusão. *Output* é definido como os valores e serviços produzidos, como é exemplo, o número de horas leccionadas; resultados, são definidos como os impactos sociais, económicos ou outros indicadores obtidos a partir do *output*. São exemplos, a satisfação pública ou a contribuição para o equilíbrio social.

4 – Capacidade - Determina os principais factores organizativos que necessitam de ser endereçados para assegurar que os processos são capazes de alcançar os resultados previstos.



Figª 27 - The Public Sector Scorecard (PSS) (Moulin, 2002)

5 – Estratégia - Etapa que consiste em desenhar os mapas estratégicos.

6 – Gestão de Risco - Identifica os principais obstáculos à produção de serviço prestado, bem como os processos para gerir esses riscos.

7 – Medida de Desempenho - Identifica quais as medidas de desempenho para cada objectivo no mapa estratégico.

8 – Revisão da Estratégia e Processos - Etapa em que são revistos e refeitos os mapas estratégicos para serem alcançados os objectivos e as medidas de desempenho preconizadas.

9 – Revisão das Medidas de Desempenho - A alteração nos objectivos fornecidos pelos mapas estratégicos, reflecte-se nas medidas escolhidas. Nesta etapa, pretende-se seleccionar as medidas que efectivamente trarão mais-valias para a organização e se traduzirão em serviços prestados.

O PSS surge como uma alternativa ao BSC, quando estamos em presença de organizações cujo objectivo é a prestação de serviços. Pretende não só, ultrapassar a dificuldade em avaliar o impacto das medidas de desempenho, mas também, de as confrontar com as previstas pela estratégia da organização e da dos indicadores de resultados, no sentido de alinhar todos os processos, estratégia e medidas de desempenho não só entre si, mas

também com as expectativas dos *stakeholders* e com as prestações de serviços preconizadas.

Referências Bibliográficas

A Estratégia de Lisboa (2000), *Página relacionada com as deliberações tomadas na Estratégia de Lisboa no seio do Conselho Europeu, em 19 e 20 de Março*. Acedido em 24 de Março de 2009, em: www.estrategiadelisboa.pt/default.aspx?site=estrategialisboa

ABRAJI (Associação Brasileira de Jornalismo Investigação) (2009), Semeando idéias e criando valor público. O IAS e a disseminação do paradigma de desenvolvimento humano. [Versão electrónica]. *Jornalismo para o Desenvolvimento Humano*. Acedido em 5 de Abril de 2009, no Web site da: ABRAJI (Associação Brasileira de Jornalismo Investigação): www.desenvolvimentohumano.org.br/media/arquivos/file//74507542.doc

Adão, Á. (1997), *Estado Absoluto e o Ensino da Primeiras Letra*. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

Amaral, L. M.(2008), *Economiotech: Da Indústria à Sociedade da Informação e do Conhecimento*. 1ª Edição, Booknomics. Lisboa.

American Association of Community Colleges (2009). [Versão electrónica]. Acedido em 9 de Abril de 2009, no Web site:
www.aacc.nche.edu/newsevents/Events/convention2/Documents/presentations/Strategic_Planning_Mission_in_Action_or_Mission_in_Action.pdf

Amrconsult, *Modelos TQM e EFQM*. [Versão electrónica]. Acedido em 6 de Janeiro de 2009, no Web site: www.amrconsult.com/page_id=437

Andrzejewki, P., Gimenes, R. M. T. e Gimenes, F. M. P. (2006), *Controle de Gestão Através do Painel Estratégico*. [Versão electrónica] pp. 21. Acedido em 13 de Janeiro de 2009, em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/029.doc>

apcer (2003), *Guia Interpretativo ISO 900:2000*. [Versão electrónica] pp. 1-81. Acedido em 6 de Janeiro de 2009, em:
www.3sector.net/equalificacao/src_cdroms/sistemas_qualidade/links/Guia_interpr.pdf

Assembleia Constituinte (1976), *A Constituição de 1976* [Versão electrónica]. Acedido em 4 de Fevereiro de 2009, em: <http://debates.parlamento.pt/r3/doc/constituicao/c-76-3.aspx>

Azevedo, J. L.(2009), Avaliação Externa das Escolas (2006/2009): Em prol da melhoria e da confiança. *Boletim dos Professores*, 15:14.

Babo, J. F. S. (2003), *A Escola Dr. Bernardino Machado na História da Figueira da Foz*. Associação dos Antigos Alunos, Professores e Funcionários da Escola Secundária Dr. Bernardino Machado. Figueira da Foz.

Boston, J., Martin, J., Pallot, J. e Walsh, P. (1996), *Public Management: The New Zealand Model*. [Versão electrónica]. *Oxford University Press*. Acedido em 28 de Março de 2009, em: www.msdc.govt.nz/documents/about-msdc-and-our-work/publications-resources/journals-and-magazines/social-policy-journal/spj06/spj6-public-management.doc

Brewer, P. e Speh, T. (2000), *Using the Balanced Scorecard to measure supply chain performance*, in *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, Nº 1, pp-75-93.

Business Intelligence (2006), Best Practice Case Studies. [Versão electrónica]. *Developing a Public Sector Scorecard*. Acedido em 22 de Janeiro de 2009, em:

http://www.business-intelligence.co.uk/reports/public_scorecard/casestudies.asp

Carrapatoso, A., Goes, J, Figueiredo, J. C., Martins, L. C., Cavaco, M. T., Silva, N. R., Melo, R. Q, Ramos, R. e Gamito, T. M. (2008), O Estado da Governação em Julho de 2008. Uma avaliação do desempenho do XVII Governo Constitucional no fim do terceiro ano de Legislatura. [Versão electrónica]. *Compromisso Portugal*, pp. 31. Acedido em 10 de Janeiro de 2009 em:

www.compromissoportugal.pt/docs/ficheiros/EstadoGovernacao07_2008.pdf

Carvalho, C. e Azevedo, G. (2001), *Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs. Sistema de Gestão*, in *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, II.ª Série 6/7, pp 56-78.

Chow, C., Haddad K. e Williamson J. (1997), *Applying the Balanced Scorecard to Small Companies*, in *Management Accounting*, August 1997, pp. 21-27.

Clemson (2009), Student Affairs Dashboard - October 2009. [Versão Electrónica]. *Clemson Student Affairs*. Acedido em 22 de Março de 2009 em:

www.clemson.edu/administration/student-affairs/documents/scorecard/Oct09-Scorecard.pdf

Cokins, G. (2004), *Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligent gap)*, John Wiley & Sons, New Jersey.

CTT (Correios de Portugal, S.A.). Página Oficial dos CTT Filatelia – Novas Tecnologias de Informação – 2008 [Versão electrónica]. Acedido em 12 de Fevereiro de 2009 em:

http://www2.ctt.pt/femce/jsp/app/public/category_info.jsp?shopCode=LOJV&categoryCode=8049

Debates Parlamentares (2009), *A Constituição de 1976*. Acedido a 28 de Março de 2009, em: <http://debates.parlamento.pt/r3/doc/constituicao/c-76-3.aspx>

Decreto-Lei nº 43/89 de 3 de Fevereiro, *Diário da República nº 29 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa. *Define o regime jurídico orientador da autonomia da Escola*. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei nº 115-A/98 de 4 de Maio, *Diário da República nº 102 – I Série-A*. Ministério da Educação. Lisboa. *Define o Regime de Autonomia das Escolas*. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei nº 6/01 de 18 de Janeiro, *Diário da República nº 15 – I Série-A*. Ministério da Educação. Lisboa. *Define a reorganização curricular do ensino básico*. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei nº 213/06 de 27 de Outubro, *Diário da República nº 2008/06 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa. *Lei Orgânica do Ministério da Educação*. [Versão electrónica]. Acedido em 3 de Fevereiro de 2009, em:

www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=8&fileName=75257531.pdf

Decreto-Lei nº 116/07 de 27 de Abril, *Diário da República* nº 82 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Aprova a orgânica da AMA – Agência para a Modernização Administrativa, I.P.* [Versão electrónica]. Acedido em 3 de Fevereiro de 2009, em: www.ama.pt

Decreto-Lei nº 357/07 de 29 de Outubro, *Diário da República* nº 41/08 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Iniciativa Novas Oportunidades, que visa superar os défices de qualificação da população portuguesa.* Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-Lei nº 3/08 de 7 de Janeiro, *Diário da República* nº 13/08 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Define os apoios especializados a prestar na educação pré-escolar e no ensino básico e secundário dos sectores público, particular e cooperativo, visando a criação de condições para a adequação do processo educativo às necessidades educativas especiais dos alunos com limitações significativas ao nível de actividades e participação em um ou vários domínios da vida. Aposta num sistema de referência e avaliação dos alunos através da CIF (Classificação Internacional da Funcionalidade).* Ministério da Educação. Lisboa

Decreto-Lei nº 75/08 de 22 de Abril, *Diário da República* nº 79 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Gestão das Escolas. Novo regime de autonomia, administração e gestão das escolas. Visa reforçar a participação das famílias e das comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino, favorecer a constituição de lideranças fortes e reforçar a autonomia das escolas.* [Versão electrónica]. Acedido em 6 de Fevereiro de 2009, em:

www.min-edu.pt/np3content-newsId=1953fileName=decreto_lei_75_2008.pdf

Decreto Regulamentar nº 25/07 de 29 de Março, *Diário da República* nº 63/07 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Aprova a orgânica do GEPE.* [Versão electrónica]. Acedido em 28 de Janeiro de 2009, em:

www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=3&fileName=Decreto_Regulamentar_n25_2007_29_03.pdf

Decreto Regulamentar 2/08 de 10 de Janeiro, *Diário da República* nº 7/08 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Regulamenta o Estatuto da Carreira de Educadores de Infância e dos Professores dos Ensino Básico e Secundário, aprovado pelo Decreto-Lei nº 139-A/90 de 28 de Abril, designado por ECD, no que se refere ao sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente da educação pré-escolar e do ensino básico e secundário.* Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto Regulamentar nº 15/08 de 8 de Agosto, *Diário da República* nº 153/08 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Procede à primeira alteração ao Decreto Regulamentar nº 25/07.* [Versão electrónica]. Acedido em 6 de Fevereiro de 2009, em: www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=3&fileName=Decreto_Regulamentar_15_2008_de_8_Ago.pdf

Decreto Regulamentar 1-A/09 de 5 de Janeiro, *Diário da República* nº 2/09 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Define o regime transitório de avaliação de desempe-*

nho do pessoal docente de educação pré-escolar e do ensino básico e secundário. Ministério da Educação. Lisboa.

Despacho nº 550-C/04 de 21 de Maio, *Diário da República* nº 119 – I Série-B. Ministério da Educação. Lisboa. *Regula a criação, organização e gestão do currículo, bem como a avaliação e certificação das aprendizagens dos cursos profissionais de nível secundário, nos termos estabelecidos no Decreto-Lei nº 74/2004 de 26 de Março.* Ministério da Educação. Lisboa.

Despacho nº 14-758/04 de 23 de Julho, *Diário da República* nº 172 – II Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Define de acordo com o previsto no artigo 38º da Portaria nº 550-C/2004 de 21 de Maio, as condições essenciais não expressamente previstas no citado diploma, para o funcionamento nas escolas ou agrupamento de escolas integradas na rede pública de estabelecimentos de educação e ensino dos cursos profissionais do nível secundário de educação criados de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2004 de 26 Março.* Ministério da Educação. Lisboa.

dgaep, *Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*. [Versão electrónica]. Acedido em 5 de Janeiro de 2009, no Web site: Estrutura Comum de Avaliação: www.caf.dgaep.gov.pt

Diestschi, D.A. e Nascimento, A. M. (2008), Um Estudo sobre a Aderência do Balanced Scorecard às Empresas Abertas e Fechadas. [Versão electrónica]. *Revista de Contabilidade e Finanças* Vol.19 nº 46 São Paulo Jan/Abr 2008. Acedido a 18 de Dezembro de 2008, em: www.scielo.br/pdf/rcf/v19n46/v19n46a07.pdf

Ewalt, J. A. G. (2001), Theorics of Governance and New Public Management: Links to Understanding Welfare Policy Implementation. [Versão electrónica]. *Prepared for presentation at the Annual Conference of the American Society for Public Administration – Newark, NS – 12/03/2001.* Acedido em 4 de Abril de 2009 em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN000563.pdf>

Ferreira, C. (2009, 23 a 29 de Janeiro), Portugal está mais TICnológico? *Revista Semana Informática*, **912**: pp.9-10.

Fonseca, F. A. (2008), O Serviço Público de Educação. [Versão electrónica]. *Fórum para a Liberdade de Educação.* Acedido em 6 de Março de 2009, em: www.liberdade-educacao.org/doc_aspectos/fundamentos/oservico.html

Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE) (2007), *Análise de modelos internacionais de referência de modernização tecnológica do sistema de ensino.* Acedido em 5 de Abril de 2009, em: [www.escola-gov.pt/docs/gepe diagnóstico tic escolas.pdf](http://www.escola-gov.pt/docs/gepe_diagnóstico_tic_escolas.pdf)

Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE) (2008), *Educação em Números – Portugal 2008.* Acedido em 2 de Abril de 2009, em: www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=2868&fileName=educacao_em_numeros.pdf

Gimenes, R. M. T. e Andrzejewski, P. (2002), *Controle de Gestão Através do Painel Estratégico*. [Versão electrónica]. Revista. Ciências Empresariais da UNIPAR, Toledo, v.3,n1:p. 99-118. Acedido em 2 de Abril de 2009, em:

<http://revistas.unipar.br/empresarial/article/view/1470/1291>

Goben, A. (2007), Collaboratively Leading Institutional Effectiveness Efforts in Higher Education Institutions. [Versão electrónica]. SAS Institute Inc., pp. 1-16. Acedido em 3 de Janeiro de 2009, em: www2.sas.com/proceedings/forum2007/328-2007.pdf

Gomes, A.P.S. (2007), *O papel do balanced scorecard na avaliação do desempenho do sistema policial português*. [Versão electrónica]. Tese de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho, Braga. 216 pp. Acedido em 21 de Janeiro de 2009, em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6389>.

Gomes, P.S., Mendes, S.M. e Carvalho, J.B. (2007), Use of the Performance Measurement in the Public Sector: the case of the police server. [Versão electrónica]. 11th Bienal CIGAR Conference, 14-15 Julho de 2007, Coimbra, Portugal., pp 21- Acedido em 22 de Maio de 2009, em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8230/3/CIGAR.pdf>

Hammer, M. (1990), Temas Classicos – Reengenharia [Versão electrónica]. Harvard Business Review, Jul-Ago 1990. Resumo feito por: Antunes, L., Almeida, A. e Pereira, N. (Alunos do DEI). Acedido em 10 de Dezembro de 2009 em:

<http://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/temas/classicos/reengenharia.html>

Hammer, M. e Champy, J. (1993), *Reengineering The Corporation: a Manifesto for Business Revolution*. Nicolas Brealey Publishing.London:

Hernandez, C. Cruz, C. e Falcão S. (2000), *Combinando o “Balanced Scorecard” com a gestão do conhecimento*, in Revista Portuguesa de Gestão, nº 3 de 2000, INDEG, pp. 51-58.

Inspecção Geral de Educação (2008a), Escala de Avaliação. Níveis de classificação dos cinco domínios. [Versão electrónica]. Acedido em 26 de Fevereiro de 2009 em:

www.ige-min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_08_09_Escala_Avaliacao.pdf

Inspecção Geral de Educação (2008b), Tópicos para a Apresentação da Escola. Campos de Análise de Desempenho. [Versão electrónica]. Acedido em 26 de Fevereiro de 2009 em:

www.ige-min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_08_09_Topicos.pdf

Kallas, D. (2003), *Balanced scorecard: Aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas*. [Versão Electrónica]. Tese de Mestrado em Administração e Contabilidade. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) – Departamento de Administração - Universidade de São Paulo, Brasil. 279 pp. Acedido em 9 de Janeiro de 2009, em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23082004-132438>

Kaplan, R. S, e Norton, D. P. (1992), *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review (Janeiro-Fevereiro, 1992).

Kaplan, R. S, e Norton, D. P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Scholl Press. Boston, MA.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001), *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new business environment*. Harvard Business Scholl Press. Boston, MA.

Kaplan, R.S. e Norton, D. P. (2006), *Aligment – Using te Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business Scholl Press. Boston. MA.

Kells, H.R. (1990), *The Inadequacy of Performance Indicators for Higher Education – The Need for a More Comprehensive and Development Construct*. [Versão electrónica]. Education Resources Information Center - Higher Education Management, **v2 n3**: 258-270. Acedido em 7 de Março de 2009.

Kutucuogku, K.Y., J. Hamali, Z. Irani e J.M. Sharp (2001), *A framework for managing maintenance using performance measurement systems*, 2001, in *International Journal of Operations & Production Management*, Bradford, England.

Jordan, H., Neves, J.C. e Rodrigues, J.A. (2002), *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 4ª edição, Áreas Editora, Lisboa.

Jovanovic, J.e Krivokapic, Z. (2008), AHP (Analytic Hierarchy Process) In Implementation of Balanced Scorecard. AHP and ANP (Analytic Network Process) as methods of multi-criteria-decision-making (MCDM) in implementation of BSC. [Versão electrónica]. *International Journal for Quality Research. UDK – 519.816.Short Scientific Paper (1.03).Vol.2, No. 1*. University of Montenegro – Montenegro. Acedido a 14 de Dezembro de 2008, em: www.cqm.rs/ijqr/journal/v2-n1/7.pdf

Lawton, R. (2002), *Balance your Balanced Scorecard*, March 2002, in *Quality Progress*, pp. 66-71.

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

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

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

Lei nº 49/05 de 30 de Agosto, *Diário da República* nº 166/05 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Segunda alteração à Lei nº 46/1986*. Ministério da Educação. Lisboa.

Lei nº12-A/08 de 27 de Fevereiro, *Diário da República* nº 208/07 – I Série. Ministério da Educação. Lisboa. *Aprova os regimes de vinculação de carreiras e de remuneração de trabalhadores que exercem funções públicas, havendo lugar à atribuição de prémios de desempenho nos termos do nº5 do artigo 117º e do artigo 119º da Lei nº 67-A/2007 de 31 de Dezembro*. Ministério da Educação. Lisboa

Machado, E.S. B. (2007), *Projecto Educativo*. Escola Secundária com 3º ciclo Dr. Bernardino Machado. pp 1-24.

Machado, M. R., Machado, M. A. V., Paulo, E. e Lopes, J. E. G. (2006), O Sistema de Informação como Fator Determinante para o Sucesso do Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Programa Multiinstitucional e inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis* - Universidade de Brasília, Brasília. Acedido em 5 de Abril de 2009, em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/106.doc>

Marcelo, J. G. (2003), *Análise do Modelo de Avaliação de Intangíveis proposto por Sveiby (1998) em Empresas de base tecnológica no estado de Pernambuco*. [Versão electrónica] Tese de Mestrado em Ciências Contábeis. Universal Federal de Pernambuco, Recife.185pp. Acedido em 9 de Janeiro de 2009, em: www.unb.br/ccap/pos-graduacao/mestrado/dissertacoes/mest_dissert_025.pdf

Miller, D.Y. e Dunn, W. N. (2006), *A Critical Theory of New Public Management*. [Versão electrónica]. Acedido em 4 de Abril de 2009, no Web site da: Macedonia Graduate Center for Public Policy and Management University of Pittsburg: <http://unpan1.un.org/intrados/groups/public/documents/nispacee/unpan025566.pdf>

Ministério da Educação (2008a), *Ano lectivo 2008/2009 – 20 medidas de política do Ministério da Educação para um novo ano lectivo*. Acedido em 10 de Abril de 2009, em: www.min-edu.pt/outerFrame.jsp?link=http%3A/min-edu.pt/np3content/%3FnewsId%3D2538%26fileName%3Dmedidas_ano_lectivo_08_09.ppt

Ministério da Educação (2008b), *Avaliação Externa das Escolas – Relatório Nacional 2006-2007*. Acedido em 5 de Abril de 2009, em www.min-edu.pt/np3content/?newsId=49&fileName=aee_o6_07_relatorio_nacional.pdf

Ministério da Educação (2009a), *Página oficial da Inspeção Geral da Educação (IGE)*. Acedido em 4 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt

Ministério da Educação (2009b), *Página oficial do Ministério da Educação*. Acedido em 22 de Abril de 2009, em www.min-edu.pt

Ministério da Educação (2009c), *Página oficial do Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE)*. Acedido em 5 de Abril de 2009, em www.gepe.min-edu.pt

Ministério da Educação (2009d), *Objectivos do Plano Tecnológico de Educação, apresentado em Julho de 2007*. Acedido em 5 de Abril de 2009, em www.gepe.min-edu/np319.html

Ministério da Educação (2009e), *Página oficial da Direcção Geral de Inovação e Desenvolvimento Curricular (dgidc)*. Acedido em 4 de Abril de 2009, em <http://sitio.dgidc.min-edu.pt>

Ministério da Educação (2009f), *Página oficial do Plano Tecnológico – Portugal a Inovar*. Acedido em 25 de Março de 2009, em www.planotecnologico.pt

Ministério da Educação (2009g), *Legislação do enquadramento das diversas políticas educativas, lançadas nos últimos quatro anos*. Acedido em 28 de Março de 2009, em www.min-edu.pt/np3/133

Ministério da Educação (2009h), *Avaliação Externa 2008-2009 – Documento de Enquadramento. Escala de Avaliação 2008-2009*. Acedido em 11 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_08_09_Escala_Avaliacao.pdf

Ministério da Educação (2009i), *Folheto para Avaliação externa das Escolas 2008-2009*. Acedido em 11 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_2008_09.Folheto.pdf

Ministério da Educação (2009j), *Tópicos para a apresentação da escola 2008-2009*. Acedido em 9 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_08_09.pdf

Ministério da Educação (2009l), *Quadro de referência para avaliação de escolas e agrupamentos 2008-2009*. Acedido em 11 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_08_09.Quadro_Referencia.pdf

Ministério da Educação (2009m), *Agenda da organização das visitas aos agrupamentos*. Acedido em 9 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_08_09_Agenda_Visitas.Agr.pdf

Ministério da Educação (2009n), *Agenda da organização das visitas às Escolas Secundárias com 3º Ciclo 2008-2009*. Acedido em 9 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_09_Agenda_Visitas_ES3.pdf

Ministério da Educação (2009o), *Agenda e organização das vistas às Escolas Básicas, Integradas 2008-2009*. Acedido em 9 de Abril de 2009, em www.ige.min-edu.pt/upload/AEE_2009/AEE_09_Agenda_Visitas_EBI.pdf

Ministério da Educação (2009p), *Página oficial da Agência para a Modernização Administrativa, I.P (AMA, I.P.)*. Acedido em 4 de Abril de 2009, em www.ama.pt

Ministério da Educação (2009q), *Página oficial do programa simplex – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa*. Acedido em 12 de Fevereiro de 2009, em www.simplex.gov.pt

Ministério da Educação (2009r), *Portal do Governo da República Portuguesa*. Acedido em 16 de Fevereiro de 2009, em www.portugal.gov.pt

Ministério da Educação (2009s), *Página oficial do Plano Tecnológico de Educação*. Acedido em 10 de Abril de 2009, em www.escola.gov.pt

Ministério da Educação (2009t), *Página sobre a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável*. Acedido em 6 de Abril de 2009, em www.desenvolvimentosustentavel.pt

Ministério da Educação (2009u), *Página sobre o programa i2010 – A european Information Society for growth and employment*. Acedido em 3 de Abril de 2009, em <http://ec.europa.eu/>

Ministério da Educação (2009v), *Página oficial do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*. Acedido em 2 de Abril de 2009, em www.metes.pt

Ministério da Educação (2009x), *Página oficial da Iniciativa Novas Oportunidades*. Acedido em 5 de Abril de 2009, em www.novasoportunidades.gov.pt

Ministry of Finance of Finland (2006), *Handbook on Performance Management*, Edita Prima PLC. Helsinki.

Miozzo, C. (2007), *A Relação da Ciência Contábil com o Capital Intelectual e os Modelos de Mensuração existentes*. [Versão electrónica]. Acedido em 21 de Janeiro de 2009, em: www.cdr.unc.br/Adm/content/files/documents/seminarios/Trabalho%20Caroline%20Miozzo.doc

Monteiro, M.J.F. (2006), *Análise de Decisão. Balanced Scorecard. Alcançar a visão da empresas*. Tese de Mestrado em Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão. Faculdade de Economia - Universidade do Porto, Porto. 32 pp.

Moulin, M. (2002), *The Public Sector Scorecard*. [Versão electrónica]. Acedido em 11 de Janeiro de 2009, no Web site da: Sheffield Hallam University: www.shu.ac.uk/research/ciodt/tqm/scorecard.html

Moulin, M. (2004a), *Eight essentials of performance measurement*. [Versão electrónica]. Editorial, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, vol. 17, No.3. Winner of an International Literati 'Outstanding Paper' Prize 2005: pp 1-3. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da: Sheffield Hallam University: www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/essentials_performance_measurement.pdf

Moulin, M. (2004b), *Evaluating a health service taskforce*. [Versão electrónica]. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 17, No 5: pp 248-257. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da: Sheffield Hallam University:

www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/Evaluation_article.pdf

Moulin, M. (2007a), The design of an alternative Balanced Scorecard framework for public and voluntary organizations. [Versão electrónica]. *Perspectives on Performance – Vol.5; Issue 1. Performance Measurement Association*: pp 10-12. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da: *Sheffield Hallam University*:

www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/Bsc%20Framework%20For%20Public%20Sector.pdf

Moulin, M. (2007b), The Public Sector Scorecard – an integrated service improvement and performance measurement framework based on the balanced scorecard. [Versão electrónica]. *Excellence One, EFQM, Brussels March 2007*: 5pp. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da: *Sheffield Hallam University*:

www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/Excellence%20One%20article%20final%20revised.doc

Moulin, M., Soady, J., Skinner, J., Price, C., Cullen, J. e Gilligan, C. (2007), Using The Public Sector Scorecard in Public Health. [Versão electrónica]. *International Journal of Health Care Quality Assurance Vol. 20, no 4*: pp-281-289. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da: *Sheffield Hallam University*:

www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/http_www.emeraldinsight.com_Insight_ViewContentServlet_Filename=published_emeraldfulltextxyarticle_pdf_0620200402.pdf

Moulin, M. (2008), Lean and Six Sigma - Can they really be applied to healthcare? [Versão electrónica]. *National Health Executive Magazine, Lean and Six Sigma Supplement, September 2008*: 1-2. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da : *Sheffield Hallam University*:

www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/NHS%20Lean%20-%20Six%20Sigma.pdf

Moulin, M. e Soady, J. (2008), Outcomes, Processes and Capability: Using The Public Sector Scorecard in Public Health. [Versão electrónica]. *Proceedings of The European Operations Management Association Annual Conference, June 2008*: pp 9. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da: *Sheffield Hallam University*:

www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/Euroma%20Conference%20article%20-%20Max%20Moulin.docf

Moulin, M. (2009), What's the score? [Versão electrónica]. *Public Finance, May 22-28, Chartered Institute of Public Finance and Accountancy, London*: 1-2. Acedido em 3 de Junho de 2009, no Web site da: *Sheffield Hallam University*:

www.shu.ac.uk/research/ciodt/downloads/PFmay22p26_27New.pdf

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

Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies*, John Willey & Sons, New Jersey.

Niven, P. (2006a), A Guiding Rationale for your Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/A_Guiding_Rationale_for_your_BalancedScorecard.pdf

Niven, P. (2006b), Balanced Scorecard for Small and Medium Size Organizations. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Balanced_Scorecard_for_Small_and_Medium_Sized_Organizations.pdf

Niven, P. (2006c), Cost Management and the Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Cost_Management_and_the_Balanced_Scorecard.pdf

Niven, P. (2006d), Driving the Mgmt Meeting Agenda with Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Driving_the_Mgmt_Meeting_Agenda_with_the_Balanced_Scorecard.pdf

Niven, P. (2006e), Driving Focus and Aligment with the Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Driving_Focus_and_Aligment_with_the_Balanced_Scorecard.pdf

Niven, P. (2006f), Execution and Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Execution_and_the_Balanced_Scorecard.pdf

Niven, P. (2006g). Strategy and the Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Strategy_and_the_Balanced_Scorecard.pdf

Niven, P. (2006h), The Balanced Scorecard Takes the Pain Out of Mergers. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/The_Balanced_Scorecard_Takes_the_Pain_Out_of_Mergers.pdf

Niven, P. (2006i), The Importance of Terminology to your Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/The_Importance_of_Terminology_to_your_Balanced_Scorecard.pdf

Niven, P. (2006j), Training for Balanced Scorecard Success. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Training_for_Balanced_Scorecard_success.pdf

Niven, P. (2006l), Using the Balanced Scorecard in Public Sector. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Using_the_Balanced_Scorecard_in_the_Public_Sector.pdf

Niven, P. (2006m), Why Nonprofits Need a Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em:

www.senalosa.com/files/Why_NonProfits_Need_a_Balanced_Scorecard.pdf

Niven, P. (2007), Paul Niven's Blog. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em: www.senalosa.com

Niven, P. (2008), Sculpting the Perfect Balanced Scorecard. [Versão electrónica]. *Senalosa - The Balanced Scorecard Group*. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em: www.senalosa.com/files/of-Movies-and-Management-Meetings.pdf

Norreklit, H. (2000), *The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*, in *Management Accounting Research*, Vol. 11- 2000, Academic Press, pp. 65-88.

Oliveira, P., Clímaco, M. C., Carravila, M. A., Sarrico, C., Azevedo, José e J.O. (2006), *Relatório final da actividade do grupo de Trabalho para Avaliação de Escola*. pp 503. Acedido em 12 de Abril de 2009, em: http://min.edu.pt_np3content-Decreto-lei

O Portal da História (2008), *O Liberalismo em Portugal. A Constituição de 1822*. Acedido em 27 de Março de 2009, em: www.arquet.pt/portal/portugal/liberalismo/const822.html

Oracle Inc. (2004), Oracle® Balanced Scorecard. Install Guide. Realease 11i for Windows. Part no. A95234-08. pp. 48. Acedido em 4 de Janeiro de 2009, em: www.download.oracle.com/docs/cd/B25284_01/current/acrobat/115bscin.pdf

Oracle Inc. (2009), *Página oficial da delegação portuguesa da Oracle Inc.* Acedido em 3 de Janeiro de 2009, em: www.oracle.com/global/pt/index.html

Osborne, D., Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Weslwy. Massachusetts.

Pedro, J. M. (2007), *Interface – Administração Pública. Value for citizens: recursos financeiros investidos em serviços públicos devem ter em conta as utilidades relativas desses serviços para os cidadãos e empresas*. [Versão electrónica]. Acedido em 5 de Abril de 2009, em: www.algebrica.pt/Arquivo/Newsletter/eap/266.index.htm

Pedrosa, J. (2008, 30 de Junho), A Escola e o Labor de Ensinar e Educar. *Diário de Notícias*, pp 14-20.

Perdigão, J. (2009, 20 a 26 de Março), Capital Intelectual. *Revista Semana Informática*, **920**: p. 12.

Pereira, Z.L. e Pedroso, L.M. (2005), An Integrated approach for TQM implementation in SMEs [Versão electronica]. *Enterprise and Work Innovation Studies*, volume 1 No. 1: 83-92. Universidade Nova de Lisboa, IET – Research Center of Enterprise and Work Innovation – Faculty of Science and Technology, Monte da Caparica, Portugal. Acedido em 28 de Abril de 2009 em: <http://ideas.repc.org/a/ieu/jounl.html>

Phelan, D. e Epstein, S. (2008), Strategic Planning: Mission accomplished or missing in action? [Versão electrónica]. *American Association of Community Colleges*, pp 3. Acedido em 15 de Outubro de 2009 em:

www.aacc.nche.edu/newsevents/Events/convention2/Documents/presentations/Strategic_Planning_Mission_in_Action_or_Mission_in_Action.pdf

Pinto, F. (2004), A Avaliação da Performance e o Balanced Scorecard no contexto da Reforma da Administração Pública. [Versão electrónica]. *2º Congresso Nacional da Administração Pública – INA - Centro Congressos, Lisboa*. Acedido em 12 de Janeiro de 2009, em: www.franciscojspinto.com/pdf/comun2congap2.pdf

Pinto, F. (2005), Adaptações do Balanced Scorecard ao Sector Público e às Organizações Sem Fins Lucrativos. [Versão electrónica]. *III Seminário Internacional “Gestão e Estratégia no século XXI” Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve*. Acedido em 12 de Janeiro de 2009, em:

www.franciscojspinto.com/pdf/seminternestrat.pdf

Pinto, F. (2006a), Transformar Prioridades Estratégicas em Performances Excelentes [Versão electrónica]. *Revista Encontros Científicos, Universidade do Algarve - Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, Faro*. Acedido em 12 de Janeiro de 2009, em:

www.franciscojspinto.com/pdf/artigo-prorid-estr-perform-excelent.pdf

Pinto, F. (2006b), Gestão da Performance nas Organizações – um sistema integrado de metodologias e soluções [Versão electrónica]. *XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica - Universidade de Évora*. Acedido em 12 de Janeiro de 2009, em:

www.franciscojspinto.com/pdf/comunevora2006.pdf

Pinto, F. (2006c), Gestão da Performance nos Serviços Públicos – modelos e abordagens para concretizar a mudança [Versão electrónica]. *4º Congresso Nacional da Administração Pública*. Acedido em 12 de Janeiro de 2009, em:

www.franciscojspinto.com/pdf/texto-comunica-iv-congresso-ap.pdf

Pinto, F. (2007), *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Público*. 1ª Edição, Edições Sílabo, Lda. Lisboa.

Pinto, F. (2008a), Balanced Scorecard e SIADAP – Articulação, Integração e Desenvolvimento, Interface Administração Pública. [Versão electrónica] *Algébrica, Edição 41*. Acedido em 12 de Janeiro de 2009, em:

www.franciscojspinto.com/pdf/Siadap_BSC_publ.pdf

Pinto, F. (2008b), Entrevista: Aplicação do Balanced Scorecard no Serviço Social [Versão electrónica]. *Newsletter Modos, Serviço Social do Grupo Algébrico*. Acedido em 12 de Janeiro de 2009, em: www.franciscojspinto.com/pdf/Modos_SS.Entrevista.pdf

Poister, T. (2003), *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, New Jersey.

Ponce, R. N., Medina, M. I. e Galvan, M. E. M. (2006), *Cuadro de Mando Integral aplicado en una Escuela Pública*. [Versão electrónica]. XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Acedido em 3 de Abril de 2009, em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/SanLuis2006/area2b.pdf>

O Portal da História (2009), *O Liberalismo em Portugal. A Constituição de 1822*. [Versão electrónica]. Paços das Cortes em 23 de Setembro de 1822, Lisboa. Acedido em 10 de Fevereiro de 2009 em: www.arquet.pt/portal/portugal/liberalismo/const822.html

Portaria nº 256/05 de 10 de Agosto, *Diário da República nº 154 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa. *Actualização da Classificação Nacional das Áreas de Educação e Formação Publicado em Diário da República Iª Série – B nº 53 de 16 de Março de 2005-Portaria nº 79/2006. Os artigos 7º, 13º, 14º, 27º, 30º, 31º, 32º, 33º, 34º e 35º da Portaria nº 550-C/2004, de 21 de Maio, passam a ter nova redacção*. Ministério da Educação. Lisboa.

Portaria nº 356/07 de 30 de Março, *Diário da República nº 64/07 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa. *Estrutura nuclear dos serviços do GEPE e competências das respectivas unidades orgânicas*. [Versão electrónica]. Acedido em 28 de Janeiro de 2009, em: www.gepe.min-edu.pt/np4/?newsId=3&fileName=Portaria_GEPE_356_2007.pdf
Portaria nº 498/07 de 30 de Abril, *Diário da República nº 83/07 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa. *Define os estatutos da AMA – Agência para a Modernização Administrativa, I.P.* [Versão electrónica]. Acedido em 3 de Fevereiro de 2009, em: www.ama.pt

Portaria nº 52/09 de 20 de Janeiro, *Diário da República nº 13/09 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa. *Altera a Portaria nº 356/07* [Versão electrónica]. Acedido em 10 de Fevereiro de 2009, em: www.gepe.min-edu.pt/np4/?newId=3&fileName=altera_estrutura_org_nica.pdf

Porter, M. (1996), *What is Strategy?*, in Harvard Business Review, November-December 1996, pp. 61-78.

QPR Software (2009), *Página oficial da delegação portuguesa da QPR Software*. Acedido em 3 de Janeiro de 2009, em www.qpr.com/Portuguese/index.html

Resolução de Conselho de Ministros nº 137/07 de 18 de Setembro, *Diário da República nº 180/07 – I Série*. Ministério da Educação. Lisboa. *Aprovada criação do PTE*. [Versão electrónica]. Acedido em 28 de Dezembro de 2008, em: www.escola.gov.pt/docs/pte_RCM_n137_2007_DRn180_20070918.pdf

Ribeiro, N.A.B. (2005), *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão., Braga, 3005 pp. [Versão electrónica]. Acedido em 6 de Maio de 2009 em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4909/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%2005-05-05.pdf>

Rivadeneira, R. M. (2002a), Caso de Estudio: Iniciando una Revolución Cultural en Sears Roebuck. [Versão electrónica] <http://ciberconta.unizar.es/cv/ricardo martinez.htm>. Acedido em 20 de Dezembro de 2008, em: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm01/rm01.html>.

Rivadeneira, R. M. (2002b), El Valor agregado en las entidades públicas. [Versão electrónica]. <http://ciberconta.unizar.es/cv/ricardomartinez.htm>. Acedido em 20 de Dezembro de 2008, em: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm03/rm03.html>.

Rivadeneira, R. M. (2002c), Caso de Estudio: Asociación colombiana de relaciones industriales y personal (ACRIP). [Versão electrónica]. <http://ciberconta.unizar.es/cv/Ricardomartinez.htm>. Acedido em 20 de Dezembro de 2008, em: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm02/rm02.html>

Rivadeneira, R. M. (2002d), El Balanced Scorecard aplicado em áreas de logística. [Versão electrónica]. <http://ciberconta.unizar.es/cv/ricardomartinez.htm>. Acedido em 20 de Dezembro de 2008, em: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm04/rm04.html>

Rivadeneira, R. M. (2002e), Cuadro de Mando Integral: nuevo modelo para el diseno de indicadores y control de gestión en las entidades públicas. [Versão electrónica] <http://ciberconta.unizar.es/cv/ricardomartinez.htm>. Acedido em 20 de Dezembro de 2008, em: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm05/rm05.html>

Rivadeneira, R. M. (2002f), *La innovación vista desde el enfoque del Balanced Scorecard: Tablero balanceado de gestión*. [Versão electrónica]. <http://ciberconta.unizar.es/cv/ricardomartinez.htm>. Acedido em 20 de Dezembro de 2008, em: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm06/rm06.html>

Rivadeneira, R. M. (2002g), *Tableros balanceados de gestión, Capital intelectual y su relación com el e-commerce para mejorar la gestión del conocimiento en las empresas*. [Versão electrónica]. <http://ciberconta.unizar.es/cv/ricardomartinez.htm>. Acedido em 20 de Dezembro de 2008, em: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm07/rm07.html>

Rodrigues, L. e Sousa, G. (2001), *The use of balanced scorecard in Portugal*. [Versão electronica]. NEGE – Núcleo de Estudos em Gestão – Universidade do Minho, Braga. 17 pp. Acedido em 20 de Janeiro de 2009, em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/332/1/luciarodrigues.pdf>

Rozenfeld, H. (1997), *Modelo de Referência para o Desenvolvimento Integrado de Produtos* [Versão electrónica]. Departamento. Eng. Mecânica – EESC/USP – São Paulo, Brasil. 8 pp. Acedido em 13 de Janeiro de 2009, em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T2306.pdf

Russo, J. (2003), *O Balanced Scorecard como ferramenta de transposição de estratégias para gestão operacional. – O caso das PME do sector de transformação de matérias plásticas da região centro-litoral* [Versão electrónica]. Acedido em 15 de Janeiro de 2009, em: <http://joaorusso.com.sapo.pt>

- Russo, J. (2004), *O Controlo Interno nas Empresas*. [Versão electrónica]. Acedido em 15 de Janeiro de 2009, em: <http://joaorusso.com.sapo.pt>
- Russo, J. (2005a), *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*. [Versão electrónica]. Acedido em 15 de Janeiro de 2009, em: <http://joaorusso.com.sapo.pt>
- Russo, J. (2005b), *Balanced Scorecard versus Tableau de Bord*. [Versão electrónica]. Acedido em 18 de Janeiro de 2009, no Web site da CTOC – Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, Sistema de Informação do Técnico Oficial de Contas: www.est.ipcb.pt/psi/psi_OG/docs/Balanced%20Scorecard%20versus%20Tableau%20de%20Bord.pdf
- Russo, J. (2005c), *The Balanced Scorecard in SMEs – The case of The Plastic Industry in the Portuguese Central Region*. [Versão electrónica]. Acedido em 15 de Janeiro de 2009, em: <http://joaorusso.com.sapo.pt>
- Russo, J. (2006), *Balanced Scorecard para PME*. 4ª Edição, Lidel - Edições Técnicas, Lda – 4ª Edição. Lisboa.
- Salvador, P. *BPR Business Process Reengineering*, [Versão electrónica]. Acedido em 22 de Janeiro de 2009, em: www2.ufp.pt/~lmbg/formacao/trabs/bpr_prt.pdf
- Santos, J. L., Schmidt, P., Gomes, J. M. M., Fernandes, L. A. E Pinheiro, P. R. (1996), *Capital Intelectual: o principal recurso do novo milénio*. [Versão electrónica]. *Universidad Nacional del Nordeste*. Acedido em 24 de Março de 2009, em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/069.doc>
- Sargento, C. (2008, 30 de Outubro a 5 de Novembro), Plano Tecnológico. *Revista Semana Informática*, **902**: pp.30-32.
- Sargento, C., Dâmaso, L., Esteves, S. (2008, 28 de Novembro a 04 de Dezembro), Portugal Tecnológico impulsionado pelo Governo. *Revista Semana Informática*, **906**: pp.4-5.
- Sargento, C. (2008, 05 a 11 de Dezembro), Plano Tecnológico apresenta resultados. *Revista Semana Informática*, **907**: p.8.
- Sheffield Hallam University (2007), *The Public Sector Scorecard*. Acedido em 26 de Dezembro de 2008, no Web site da: Quality Management and Performance Measurement Research Unit - Faculty of Organisation and Management: <http://www.shn.ac.uk/research/uod/tqm/scorecard.html>
- Schneiderman, A. M. (2006), *The First Balanced Scorecard. QIP Strategy Plan Proposal, 1986-2000*. Acedido a 21 de Dezembro de 2008, em: www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/bsc_intro_and_contents.htm
- Simon, H. A. *The Sciences of The Artificial*. Cambridge. Mass: MIT Press 1996 [2. Edição; 1ª edição 1969] p. 132

Six Sigma, [Versão electrónica]. Acedido em 6 de Janeiro de 2009, no Web site: http://pt.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma

Sousa, M. (2001), *A aplicação do Balanced Scorecard em Portugal*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Sousa, M.G., e Rodrigues, L.L. (2002), *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o séc. XXI*, Editora Reis dos Livros. Porto.

Steward, A., e Carpenter-Hubin, J. (2001), *The Balanced Scorecard: Beyond References and Rankings Planning for Higher Education*, Vol-29, no 2 pp. 37-42. Acedido em 26 de Novembro de 2008, em:

http://www.business-intelligence.co.uk/reports/public_scorecard/casestudies.asp

Strategy Map Balanced Scorecard. Acedido em 10 de Dezembro de 2008, no Web site: Strategy Map Balanced Scorecard: www.strategymap.com.au

Tamborlin, N. (2007), *Do Planejamento Estratégico com o Balanced Scorecard (BSC) à realização com o Balanced Added Value (BAV)*. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, 1º volume, 1º Semestre, nº1, 2007: pp. 01-16.

Tobar, F. (2007), *Gestao Publica*. [Versão electrónica]. Acedido em 2 de Abril de 2009, em: www.federicotobar.com.ar/pdf/gestao%20publico.ppt

Tudor, A.T., Volkan, R., Cardos, V. e Mutiu, A. (2008), *Implementing the Balanced Scorecard in public institutions for higher education in Romania - an innovate project*. [Versão electrónica]. *European Journal of Management, Summer, 2008*. Acedido em 28 de Dezembro de 2008, em:

http://findarticles.com/p/articles/mi_6772/is_2_8/ai_n31029532

12 Manage-The Executive Fast Track. *Activity Based Costing (ABM)*. [Versão electrónica]. Acedido em 6 de Janeiro de 2009, no Web site: www.12manage.com/methods_abc.pt.htm

12 Manage-The Executive Fast Track. *Business Process Reengineering (BPR)*. [Versão electrónica]. Acedido em 6 de Janeiro de 2009, no Web site: www.12manage.com/methods_bpr.pt.htm

12 Manage-The Executive Fast Track. *Clarifying and communicating vision and strategy into action. Explanation of Balanced Scorecard of Kaplan and Norton ('92)*. [Versão electrónica]. Acedido em 12 de Dezembro de 2008, no Web site: www.12manage.com/methods_balancedscorecard.html#userform

Ventura, A. (2008). *Organização e Gestão Escolares* [Versão electrónica], Acedido em 27 de Maio de 2009, no Web site: www.scribd.com/doc/2194579/powepoint-sobre-como-fazer-projecto-educativo

Woodward G., Manuel D. e Goel, V. (2004). *Developing a Balanced Scorecard for public health..*[Versão electrónica]. *Investigative Report. ICES (Institute for Critical*

Evaluative Sciences) Investigative Report, Toronto,Ontario,Canadá. Acedido a 11 de Janeiro de 2009, em: http://www.ices.on.ca/file/Scorecard_report_final.pdf

Worldvision Consulting (2009). *Página oficial da delegação portuguesa da Worldvision Consulting*. Acedido em 3 de Janeiro de 2009, em www.woldvision-consulting.com

Personalidades Destacadas



Kaplan, Robert S., Dr. – *Baker Foundation* Professor na Universidade de *Harvard Business School* e presidente da *Palladium Group, Inc.*, é possuidor de uma vasta carreira académica. Após ter estado 16 anos na Universidade de Carnegie-Mellon, recebeu um B.S e um M.S. em Engenharia Electrotécnica em M.I.T. e um Ph.D. em Investigação Operacional na Universidade Cornell. É doutorado a título honorário, pelas Universidades de Stuttgart(1994), Lodz(2006) e Waterloo(2008). Reparte a sua vida académica com a de consultor de várias empresas. É autor e co-autor de uma extensa obra bibliográfica, que incluem livros, artigos técnicos e diversos artigos relacionados com o BSC, do qual foi o seu criador, impulsionador e defensor. Membro honorário da comunidade internacional do BSC – *Professional Practice, Palladium*.

(Fonte: <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=rkaplan>)



Norton, David P. Dr. – Professor na Universidade de *Harvard Business School*, é juntamente com o Robert S. Kaplan, co-autor da metodologia BSC. Foi também fundador e presidente do “*Ballanced Scorecard Collaborative Inc.*”, com sede em Boston, nos Estados Unidos da América. Autor de vasta bibliografia, conjuntamente com Robert Kaplan. Membro honorário da comunidade internacional do BSC – *Professional Practice, Palladium*.

(Fonte: http://www.juergendaum.com/news/07_18_2001.htm)



Edvinsson, Leif – Professor na Universidade de Lund no sul da Suécia, esteve ligado, até 1999, à companhia de serviços financeiros *Skandia*, sediada em Estocolmo – Suécia. Fundador e CEO da Universal Networking Intellectual Capital AB (UNIC). Vencedor em 1998, do prémio “Brain of the Year”. Pioneiro numa nova abordagem metodológica baseada no Capital Intelectual (CI), designada por *Skandia Navigator*. Na Universidade onde lecciona, é responsável pela disciplina de Capital Intelectual e de Economia do Conhecimento. Autor de diversos artigos e livros relacionados com o Capital Intelectual.

(Fonte: www.valuebasedmanagement.net/books_edvinsson_corporate.html,
http://www.juergendaum.com/news/11_13_2001.htm)

Sveiby, Karl-Erik - É Professor de Gestão de Conhecimento na Universidade *Hanken-Business* em Helsínquia, Finlândia. É considerado o fundador e principal



impulsionador da estrutura conceptual que abrange um conjunto de indicadores centrados na medição e gestão de activos intangíveis que deu origem ao IAM. O seu primeiro livro baseado na sua metodologia, foi publicado em 1989, sob o título “*The Invisible Balance Sheet*”. Em 1993 vende a sua Empresa e torna-se consultor de várias empresas. É autor de alguns livros em que imprimiu a sua experiência pessoal e a defesa dos conceitos da sua metodologia.

(Fonte: <http://www.sveiby.com> e <http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/karl-erik-sveiby>)



Niven, Paul. Conceituado autor de livros e de diversos artigos sobre o BSC, foi o fundador e mentor da *Senalosa Group*, uma empresa de consultadoria dedicada a auxiliar qualquer tipo de organização a alcançar e a obter resultados a partir da utilização do BSC. Possui um blog denominado *Paul Niven's blog*.

www.senalosa.com



Moulin, Max. É o principal lente do “*Centre for Individual and Organisational Development*”, especificamente como Director da unidade de “*Quality Management and Performance Measurement Research Unit*”. Autor de diversos artigos é o precursor e investigador do desenvolvimento da *Public Sector Scorecard (PSS)*, como variante do BSC.

www.shu.ac.uk/research/cresr/events_archive.html