

**A CONCEPÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD NUMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICO**

Óscar Manuel Simplício Santos

**Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau
de Mestre em Contabilidade**

Orientador:

**Prof. Doutora Maria João Machado, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento
de Contabilidade**

junho 2015

Agradecimentos

Queria em primeiro lugar agradecer à senhora professora Maria João Cardoso Vieira Machado por ter aceitado ser a minha orientadora da tese de mestrado, pelas recomendações sobre aspetos a melhorar no trabalho e principalmente por acreditar nas minhas capacidades.

Queria por ultimo, agradecer à minha família pelo apoio que me deram nos momentos mais difíceis.

Resumo

O *Balanced Scorecard* foi apresentado em 1992, por Robert Kaplan e David Norton, para responder à necessidade das empresas terem uma ferramenta que as pudesse auxiliar na medição do seu desempenho organizacional. No ano de 1996, Kaplan e Norton apresentaram uma versão melhorada do *BSC*, que pudesse auxiliar as organizações, na gestão das suas estratégias. O objetivo deste estudo é contribuir para o conhecimento sobre a utilização do *BSC* numa instituição de ensino superior público. Este projeto foi elaborado de acordo com a investigação qualitativa e interpretativa. Neste projeto foi utilizada a metodologia do estudo de caso. A recolha de informação foi feita através da análise documental. Este estudo permite concluir ser possível a elaboração de um mapa estratégico e *BSC*, alinhados com a estratégia deste tipo de organização (ISCTE-IUL).

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*, mapa estratégico, ensino superior público, ISCTE-IUL.

Summary

The *Balanced Scorecard* was presented in 1992 by Robert Kaplan and David Norton to answer the need of companies have a tool that could help in measurement of your organizational performance. In the 1996, Kaplan and Norton showed an enhanced version of *BSC* that could help organizations in the management of their strategies. The objective of this study is to contribute to the knowledge on the use of the *BSC* in a public higher education institution. This project was prepared in accordance with the qualitative and interpretative research. In this project was used the methodology of the case study. The collection of information was done through documentary analysis. This study allows us to conclude be possible the elaboration of a strategic map and *BSC*, aligned with the strategy of this type of organization (ISCTE-IUL).

Key-words: *Balanced Scorecard*, strategic map, public higher education. ISCTE-IUL.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Summary	IV
Índice.....	V
Índice de quadros	VII
Índice de tabelas	VII
Abreviaturas	VIII
Sumário Executivo.....	IX
Capítulo I-Introdução.....	X
Capítulo II-Revisão de literatura	1
2.1-A necessidade da utilização de indicadores de natureza não financeira	1
2.2- O balanced scorecard como ferramenta de gestão estratégica	1
2.3-As perspetivas de desempenho do balanced scorecard	6
2.4-O mapa estratégico e as relações de causa-efeito	12
2.5-Criticas ao balanced scorecard.....	13
2.6-Vantagens do balanced scorecard	14
2.7-As atividades realizadas pelo balanced scorecard.....	15
2.7.1-Comunicação e educação	15
2.7.2-Estabelecimento de metas	16
2.7.3-Recompensas e medidas de desempenho	16
2.8 - Processo de implementação do balanced Scorecard	17
2.9-O balanced scorecard e a gestão da estratégia da organização	20
2.9.1-Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia	21
2.9.2-Planeamento, estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas	22
2.9.3-Comunicação e alinhamento	23
2.9.4-Feedback e aprendizagem estratégica.....	23
2.10-Instituições sem fins lucrativos	25

Capítulo III-Metodologia	27
Capítulo IV-Projeto de conceção de um <i>balanced scorecard</i> para o ISCTE-IUL	29
4.1- Caracterização do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa	29
4.2- Missão e valores do ISCTE-IUL	32
4.3- O ISCTE-IUL no ano letivo 2014/2015	33
4.4- Órgãos de gestão do ISCTE-IUL	34
4.5- Objetivos a serem concretizados pelo ISCTE-IUL no ano de 2015	35
4.6- Conceção de um balanced scorecard para o ISCTE-IUL	35
Capítulo V-Conclusões, limitações e propostas para futuras investigações	44
Bibliografia	46

Índice de quadros

Figura nº 1-As perspetivas presentes num típico <i>Balanced Scorecard</i> organizacional....	6
Figura nº 2-Mapa estratégico.....	13
Figura nº 3-A organização das várias perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> segundo o tipo de entidade.....	26
Figura nº 4-Departamentos/unidades de investigação por escola pertencentes ao universo ISCTE-IUL.....	30
Figura nº 5-Proposta de mapa estratégico do ISCTE-IUL para o ano de 2015.....	37

Índice de tabelas

<u>Tabela nº 1-Categoria dos docentes do ISCTE-IUL.....</u>	31
<u>Tabela nº 2-Colaboradores não docentes divididos por categorias</u>	31
<u>Tabela nº 3-Panorama do ISCTE-IUL em números</u>	33
<u>Tabela nº 4-Distribuição de cargos nos órgãos de gestão do ISCTE-IUL.....</u>	34
<u>Tabela nº 5-Proposta do <i>Balanced Scorecard</i> do ISCTE-IUL para o ano de 2015.....</u>	41

Abreviaturas

Balanced Scorecard-BSC

Strategy-focused Organization-SFO

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa-ISCTE-IUL

Sumário Executivo

O objetivo deste estudo é propor uma ferramenta de análise de gestão estratégica que o ISCTE-IUL possa utilizar para se poder defender das ameaças que possam vir da sua envolvente externa (elevada dívida pública, crise económica, feroz concorrência nacional e internacional, etc.), ferramenta que se denomina quer no meio académico, quer no meio empresarial de *Balanced Scorecard* e o seu respetivo mapa estratégico. Este projeto foi elaborado tendo por base a investigação qualitativa e interpretativa. Neste projeto foi utilizada a metodologia do estudo de caso. Relativamente à forma de recolher informação foi utilizado o método de análise documental (plano estratégico do ISCTE-IUL para o triénio 2014-2017, plano de atividades do ISCTE-IUL para o ano de 2015 e o *site* institucional). Este projeto está dividido em 5 partes: introdução, revisão de literatura, metodologia, descrição do ISCTE-IUL e apresentação do mapa estratégico proposto e do *Balanced Scorecard*, e por fim, principais conclusões, limitações e sugestões para investigações futuras ligadas à temática do *Balanced Scorecard*. O BSC foi apresentado pela 1ª vez em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, como resultado da evidência de que os gestores só se focavam nas questões financeira, estratégia que estava obsoleta, porque em vez de investirem em soluções que criassem valor a longo prazo, estavam a preferir atingir resultados financeiros a curto prazo, o que estava a pôr em causa a sobrevivência das organizações. Em 1992 esta ferramenta continha objetivos e medidas que estavam agrupados em quatro perspetivas, e que mais tarde por volta do ano de 1996 foi apresentada uma versão melhorada em que se incluíram as metas e as ações. No ano de 2001, os mesmos autores apresentaram o que veio a ser denominado de mapa estratégico, que tinha como objetivo gerir a estratégia em coordenação com o *Balanced Scorecard*. Esta ferramenta de gestão estratégica, tem suscitado bastantes críticas, mas também acérrimos apoios à sua utilização. Este estudo permite concluir ser possível a elaboração de um mapa estratégico e de um BSC alinhados com a estratégia deste tipo de organização (ISCTE-IUL). Neste projeto, não foi possível a utilização do método da entrevista que pudesse adicionar informação relevante à informação recolhida no método da análise documental. Em relação a futuras investigações, sugere-se que se criem BSC e mapas estratégicos respetivos de cada uma das escolas pertencentes ao universo ISCTE-IUL, mas sem esquecer que terão de estar alinhados com o *Balanced Scorecard* cooperativo (ISCTE - IUL).

Capítulo I-Introdução

Com o objetivo de responder às necessidades manifestadas pelas empresas norte americanas, Kaplan e Norton no ano de 1992 criaram uma ferramenta de análise de desempenho que avaliasse a performance financeira e não financeira das organizações, visto que os gestores de topo destas empresas tomavam decisões e implementavam a sua estratégia focando-se no desempenho financeiro passado, que associado à crescente concorrência internacional estava a pôr em causa a sobrevivência destas entidades, ferramenta denominada de *Balanced Scorecard (BSC)*. Esta ferramenta foi apresentada como contendo quatro perspetivas, e para cada objetivo estratégico pertencente a uma dada perspetiva, foi associada uma medida. Posteriormente, esta ferramenta de análise de desempenho evoluiu para uma ferramenta de gestão estratégica, ao ser apresentado no ano de 1996 pelos criadores do BSC, uma versão melhorada desta ferramenta (a cada objetivo pertencente a uma determinada perspetiva foi adicionada uma meta e uma ação). No ano de 2001, os criadores do BSC apresentaram o mapa estratégico como ferramenta auxiliar do BSC na gestão estratégica das organizações.

É cada vez mais saliente a aposta das instituições de ensino superior público em Portugal na implementação do BSC e respetivo mapa estratégico, para responderem às ameaças que advém do exterior. Vejam-se os casos do Instituto Politécnico de Santarém que já implementou o seu BSC, assim como o Instituto Politécnico do Porto e o Instituto Politécnico de Portalegre. Claro que certamente existem mais instituições de ensino superior público que equacionam em breve implementar um BSC e respetivo mapa estratégico, que as auxilie na gestão das suas estratégias.

Nos tempos conturbados em que vivemos, em que não bastando a grave crise económica que assola o país e que afasta milhares de alunos do ensino superior público, o estado por sua vez vai complicando a vida das instituições de ensino superior público ao fazer cortes sucessivos nas transferências do orçamento de estado para estas instituições. Por último, qualquer instituição pública de ensino superior é confrontada com a feroz competição que é exercida pelas suas congéneres. É neste quadro negro, que estas instituições terão de utilizar ferramentas avançadas de gestão estratégica (neste caso o BSC), para conseguirem sobreviver e competir com as suas concorrentes. Pretende-se com este projeto dar um contributo prático para o conhecimento da utilização do BSC numa instituição de ensino superior público em Portugal.

Como objetivo específico deste projeto, visto que o ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), não dispõe desta ferramenta de gestão estratégica para responder às ameaças exteriores, entendeu-se elaborar uma proposta de mapa estratégico e respetivo *BSC* adaptado à realidade desta instituição.

Este projeto vai ser elaborado tendo por base a investigação qualitativa, que de acordo com Vieira *et al.*, (2009) tem como objetivo ajudar os investigadores a perceberem os comportamentos das pessoas quando são expostas a determinados contextos sociais, quer pela sua vivência, quer pela sua interação. Este projeto enquadra-se na investigação interpretativa. Neste projeto vai ser utilizada a metodologia do estudo de caso, porque é com base nele, que se irão conhecer determinados fenómenos relacionados com as pessoas, com os grupos e com as organizações (Yin, 2003). Em relação ao método de recolha de dados, vai ser utilizada a análise documental (plano estratégico do ISCTE-IUL para o triénio 2014 -2017, plano de atividades do ISCTE-IUL para o ano de 2015 e o *site* institucional).

O presente estudo está organizado em 5 capítulos: no 1º capítulo faz-se uma breve introdução ao tema, no capítulo II abordam-se os aspetos mais importantes ligados à temática do *BSC*, no capítulo III enquadra-se o presente projeto na metodologia utilizada e no método de recolha de dados, no capítulo IV faz-se a descrição do ISCTE-IUL e apresenta-se o mapa estratégico proposto e o correspondente *BSC*. Por fim, no capítulo V apresentam-se as conclusões mais importantes do estudo, referem-se as principais limitações e dão-se sugestões para futuras investigações.

Capítulo II-Revisão de literatura

2.1-A necessidade da utilização de indicadores de natureza não financeira

Nos anos 30, as empresas francesas utilizavam o *tableau de bord* (ferramenta de gestão que abarcava informação financeira), que depois era complementada com informação não financeira (Bourguignon *et al.*, 2004).

Desde os anos 90, os maiores especialistas da área da gestão (investigadores e consultores) têm-se debruçado na criação de modelos que possibilitem a medição e a gestão do desempenho organizacional por um lado, e por outro lado, façam a conexão dos indicadores financeiros com os indicadores não financeiros (Simões e Rodrigues, 2011). Estes modelos quando criados têm subjacente o princípio de que determinados aspetos intangíveis como satisfação dos funcionários, satisfação dos clientes, qualidade do serviço prestado ou do bem produzido e a inovação, não estão previstos nas medidas de carácter financeiro, mas que terão impacto no desempenho financeiro futuro da organização (Kaplan e Norton, 2006). Os aspetos intangíveis descritos em cima, quando melhorados criam vantagens competitivas para as organizações e que se traduzem em recursos que estas dispõem e que não são copiáveis pelos concorrentes (Peteraf, 1993).

A outra característica intrínseca nos modelos de medição do desempenho organizacional é o alinhamento das medidas de desempenho à estratégia da organização, porque é do entendimento dos especialistas que um bom modelo de avaliação do desempenho organizacional é capaz de traduzir a estratégia e comunica-la à empresa (Kaplan e Norton, 1996c).

2.2- O *balanced scorecard* como ferramenta de gestão estratégica

Kaplan e Norton propuseram em 1992 o BSC no artigo titulado de “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”, como resultado de um estudo que abarcou 12 organizações (Kaplan e Norton, 1992). Para Kaplan e Norton (1992), o BSC é uma verdadeira ferramenta de análise de desempenho da organização, organizada por um agregado de indicadores e objetivos, divididos em quatro perspetivas, que irão mostrar de forma atempada, a verdadeira imagem do negócio da organização aos

administradores. No ano de 1996, Kaplan e Norton fortalecem o papel que o *BSC* desempenha no que toca à execução da estratégia da organização:

- O *BSC* dá à organização, as ferramentas necessárias para alinhar os seus processos de administração e faz com que todos os elementos da organização se envolvam no sucesso da execução da estratégia cujo prazo temporal é a longo prazo (Kaplan e Norton, 1996a).

Os autores destacam o papel que o *BSC* desempenha no processo de gestão da estratégia da organização:

- O *BSC* é uma ferramenta fundamental para acompanhar a execução da estratégia e adapta-la às condicionantes que provenham do exterior, nomeadamente nos mercados em que a organização opera e a evolução da tecnologia (Kaplan e Norton, 1996a).

A função do *BSC* enquanto ferramenta de avaliação de desempenho organizacional é juntar às medidas financeiras utilizadas noutras ferramentas de análise de desempenho já existentes, outros critérios que possam ajudar a uma melhor avaliação do desempenho da organização, critérios esses que estão inseridos em três perspetivas que são adicionadas à perspetiva financeira, a saber: clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Banker *et al.*, 2004). Esta ferramenta de gestão estratégica, não vem acabar com as medidas de caráter financeiro que eram utilizadas noutras ferramentas de análise da *performance* organizacional, bem pelo contrário, vem juntar a essas medidas, outras medidas que vão auxiliar na avaliação do desempenho da organização (Smith, 2002; Kaplan e Norton, 1996a).

As organizações têm a facilidade de descreverem a sua estratégia e missão no prazo temporal a médio ou longo prazo, mas quando chega a altura de colocar em prática a estratégia e a missão, os administradores deparam-se com sérias dificuldades, que se traduzem em não conseguirem saber por onde nem como devem começar a executar a missão a estratégia, e caso ultrapassem este sério obstáculo deparam-se com a incapacidade de conseguirem avaliar o que foi atingido pela organização (Jesus e Amaro, 2012). Esta ferramenta foi criada com o intuito de auxiliar os administradores a ultrapassarem estes obstáculos, quando faz a conexão da missão com a estratégia, estratégia esta que é depois descrita em objetivos estratégicos e medidas (Kaplan e

Norton, 2001c). O *BSC* faz a distinção categórica dos indicadores dos fatores ligados ao desempenho da empresa em relação aos indicadores de resultados (Kaplan e Norton, 1996c). Segundo estes autores, os indicadores dos fatores ligados ao desempenho da empresa, não são mais do que todas as decisões tomadas pelas unidades de negócios em particular e pela organização no geral, sobre a escolha do mercado a operar, a política de qualidade a ser implementada, etc.

No que se referem aos indicadores de resultados, Kaplan e Norton (1996c) definem-nos como sendo os objetivos que estão associados à estratégia que foi definida pela organização, como a rentabilidade do negócio, a posição que a organização quer atingir no mercado, a satisfação dos seus clientes, etc.

Tendo em conta os dois conceitos aqui descritos, Kaplan e Norton (2000) sugerem a elaboração de mapas estratégicos que descrevam as relações de causa e efeito entre as quatro perspetivas previstas no *BSC* e as medidas correspondentes. As medidas que são integradas no *BSC*, traduzem os objetivos da empresa e como tal são consistentes com a estratégia delineada pela organização (Simões e Rodrigues, 2011). No pensamento destes autores, esta ferramenta atrai a atenção dos administradores das organizações devido ao fato de em relação à estratégia fixada pela organização, o *BSC* mostrar de forma inequívoca, a posição da organização em cada uma das quatro perspetivas.

No ano de 2001, Kaplan e Norton fortalecem o papel essencial que o *BSC* desempenha na gestão estratégica da organização, quando defendem que a estratégia é um processo que é contínuo, visto que quando há alterações na envolvente externa, a estratégia tem que responder a essas alterações e o *BSC* tem um papel fundamental aqui quando faz a gestão da estratégia (Kaplan e Norton, 2001c). Kaplan e Norton (1996a) entendem que as organizações têm que forçosamente utilizar o *BSC* como sendo uma ferramenta por excelência de gestão estratégica, adotando o chamado ciclo duplo de aprendizagem se estiverem sujeitas às oportunidades e às ameaças vindas da sua envolvente externa. Kaplan e Norton (2001c) são da opinião que este ciclo contribui para a aprendizagem da estratégia da organização e também contribui para a evolução da estratégia ao longo do tempo, nas seguintes situações:

- O primeiro *BSC* criado para a organização é constituído por um agregado de hipóteses que estão relacionadas com a estratégia (denominadas de hipóteses

estratégicas) dessa organização, que foi fixada previamente, explica as relações de causa e efeito que estão alicerçadas à hipótese estratégica;

- O *BSC* dirige as ações e as decisões tomadas no plano operacional, que estão em consonância com a hipótese estratégica;
- À medida que o tempo vai passando, esta ferramenta vai fornecendo respostas, e as hipóteses estratégicas fixadas inicialmente são testadas;
- Enquanto que algumas das hipóteses estratégicas são validadas depois de testadas, outras são alteradas;
- O *BSC* é conhecido como sendo um sistema altamente dinâmico e como tal, enquanto faz o acompanhamento da execução das estratégias fixadas inicialmente, que foram validadas, faz a absorção das novas hipóteses estratégicas, que são originadas devido às alterações estratégicas. Daqui decorre que a estratégia não é um facto periódico, porque a sua criação, execução e revisão é contínua no tempo.

Num estudo publicado em 2004, Kaplan e Norton (2004c) analisam o papel que o *BSC* desempenha na avaliação e supervisão dos ativos intangíveis. Os autores admitem a utilidade que os ativos intangíveis desempenham no processo de geração de valor para a organização. Para Kaplan e Norton (2004c), a perspetiva da aprendizagem e crescimento é responsável pela administração do desempenho dos ativos não tangíveis (mais conhecidos por ativos intangíveis). Segundo estes autores é necessário que a organização faça a tradução da sua estratégia em objetivos e medidas, através da elaboração do mapa estratégico organizacional. Na opinião de Kaplan e Norton (2006), o *BSC* é um instrumento que faz o alinhamento da organização à sua estratégia. Segundo os autores, as grandes empresas ou as empresas que estão introduzidas nos grupos empresariais, utilizam esta ferramenta no alinhamento das diversas unidades de negócio da organização e das suas áreas de apoio à estratégia definida pela entidade. A estratégia será bem executada se for traduzida em objetivos e medidas que sejam perceptíveis e tangíveis no mapa estratégico e, se a estratégia estiver ligada aos sistemas de gestão (*scorecards*) (Simões e Rodrigues, 2011). Se tudo isto acontecer, existirá um verdadeiro alinhamento das unidades de negócio da organização e dos seus processos internos à estratégia (Kaplan e Norton, 2006). Em 2008, os criadores do *BSC* deram a conhecer ao público um estudo (Kaplan e Norton, 2008), em que apresentam um ciclo

criado pelos autores, chamado de ciclo de gestão, que vai conectar a estratégia definida pela organização com as operações, ciclo este constituído por cinco fases, e em cada uma destas fases, os autores indicam as ferramentas que têm que ser utilizadas:

- Fase 1-Desenvolvimento da estratégia da organização: nesta fase são usadas ferramentas, conceitos e processos nomeadamente, reconhecimento de competências para a elaboração da estratégia da organização, criação de valor para o sócio ou para o acionista, definição e análise da posição que a organização detém no mercado, análise swot, sistema de valores, visão e missão (Kaplan e Norton, 2008).
- Fase 2-Tradução da estratégia da organização: nesta fase, a estratégia que foi fixada é traduzida em objetivos e iniciativas estratégicas, onde são reconhecidas as medidas e as metas (Kaplan e Norton, 2008). Segundo os autores, nesta fase recorrem-se aos mapas estratégicos e *scorecards* para transmitirem a estratégia da organização às suas unidades de negócio e aos seus colaboradores.
- Fase 3-Planeamento das operações: nesta fase faz-se o planeamento operacional da execução da estratégia (Kaplan e Norton, 2008). Segundo os autores, na fase 3, existem atividades nomeadamente, o lançamento de ações com o objetivo de aperfeiçoar os processos chave do negócio da organização, a administração da qualidade, elaboração de orçamentos, preparação do plano de vendas da organização.
- Fase 4-Monitorização e aprendizagem: com base nos indicadores de desempenho relacionados com o *BSC* e dos outros instrumentos de gestão, os gestores fazem o acompanhamento da execução da estratégia e aprendem com os resultados que adquirirem desse acompanhamento (Kaplan e Norton, 2008). Segundo os autores, a monitorização e a aprendizagem obrigam à concretização de reuniões com vista à verificação do desempenho nas áreas operacionais da organização e também com vista ao acompanhamento da execução da estratégia da organização.
- Fase 5-Teste e adaptação da estratégia da organização: na fase 5, os gestores fazem o reexame da estratégia inicialmente definida e avaliam se esta mesma estratégia necessita de ser adaptada, ou em último caso terá que ser criada uma outra estratégia (Kaplan e Norton, 2008). Os autores entendem que a fase 5 pode originar novas entradas para a fase 1, como o estudo dos mercados e produtos

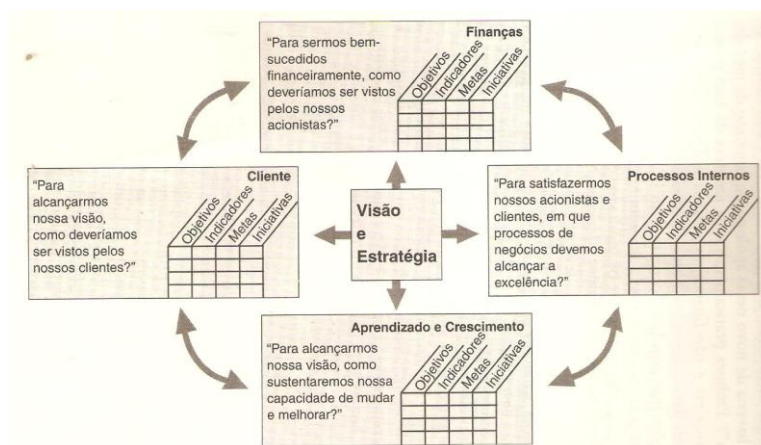
atuais, verificação das conexões entre as diversas medidas presentes no *BSC*, ou considerar as novas escolhas estratégicas que nasceram aquando da execução da estratégia inicial. É na fase 5 que Kaplan e Norton (2008) declaram que o *BSC* atua como motivador do nascimento de novas estratégias.

A ferramenta *BSC* foi apresentada ao público em 1992 por Kaplan e Norton, como sendo uma verdadeira ferramenta de apoio à execução estratégica, que com o passar do tempo evoluiu e transformou-se numa ferramenta importantíssima de auxílio à gestão estratégica (Braam e Nijssen, 2004; Kaplan e Norton, 2001c). Em teoria existem opiniões que defendem que o *BSC* é um mecanismo que visa o controlo de gestão de forma interativa (Kaplan e Norton, 2001c). No entanto, a investigação teórica relacionada com o modo com que o *BSC* está a ser utilizado é diminuta (Simões e Rodrigues, 2011). De acordo com o estudo elaborado por Tuomela (2005) conclui-se que a ferramenta de gestão *BSC* pode ser utilizada de forma interativa, tendo impacto na modificação da estratégia da organização. Para Jazayeri e Scapens (2008), os sistemas de avaliação de desempenho das organizações dão um contributo importante na execução da estratégia previamente fixada e potenciam o emergir de novas estratégias.

2.3-As perspetivas de desempenho do *balanced scorecard*

As perspetivas presentes no *BSC* (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, como estão demonstradas na figura nº 1) descrevem a forma pela qual a unidade de negócio gera valor para o investidor, através da criação de ligações que são sólidas com os seus clientes, que são sustentadas pela excelência no aperfeiçoamento dos processos internos da entidade (Simões e Rodrigues, 2011).

Figura nº 1-As perspetivas presentes num típico *Balanced Scorecard* organizacional



Fonte: Kaplan e Norton (1997: 10)

Os objetivos que são fixados para cada uma das quatro perspetivas presentes no *BSC* têm que estar relacionados com a estratégia definida para a organização ou para a unidade de negócio, e têm que forçosamente apresentar a capacidade de responderem às questões conexas com as perspetivas (Kaplan e Norton, 1992).

Perspetiva financeira-Como é que a nossa organização vê o acionista ou sócio? (Kaplan e Norton, 1992). Esta perspetiva preocupa-se com a satisfação dos acionistas ou dos sócios (Simões e Rodrigues, 2011). Os objetivos estratégicos e as medidas de *performance* estão ligadas com a aptidão do negócio gerado pela organização pagar o investimento feito pelos sócios ou pelos acionistas, como por exemplo os resultados, o retorno do investimento ou *economic value added* (Kaplan e Norton, 1996c). Os autores referem que a estratégia da organização pode levar à fixação de objetivos financeiros ligados ao crescimento acelerado das vendas da organização. Quando verificamos as iniciativas estratégicas que estão ligadas à perspetiva financeira é importante termos a noção que estas iniciativas têm que ser coerentes com os objetivos estratégicos fixados para a organização, dando como exemplo, numa determinada organização que queira ter uma estratégia de crescimento é espectável que no *BSC* (perspetiva financeira) se dê importância ao incremento do volume de vendas (novos mercados entre outros), mas fixando níveis aceitáveis de custos para o fabrico de um determinado produto (Kaplan e Norton, 1996b).

Embora seja verdade que o *BSC* não esteja somente ligado aos objetivos de caráter financeiro e às medidas de caráter financeiro, a verdade é que a metodologia desta ferramenta de gestão estratégica admite que, em empresas que trabalham com o objetivo de gerar lucros para os seus sócios ou acionistas, os indicadores financeiros desempenham um papel importante na concretização desse objetivo (Simões e Rodrigues, 2011).

Perspetiva cliente-Qual será a forma de criarmos valor para os nossos clientes? (Kaplan, 1994). A satisfação do cliente é um ativo intangível muito importante para qualquer organização (Simões e Rodrigues, 2011). Nesta perspetiva são reconhecidos os segmentos de mercado e os clientes, nos quais a organização ou unidade de negócio escolheu apostar, e como pensa criar valor para os seus clientes alvo (Kaplan e Norton, 1996c). Como descrevem os autores, estes segmentos serão cruciais para que a

organização atinja os objetivos financeiros que foram delineados. As empresas que não se preocuparam em satisfazer as necessidades dos clientes acabaram por perder os seus clientes para as empresas que se preocuparam com o que os clientes queriam num determinado produto ou serviço (Kaplan e Norton, 1996c). Hoje em dia, de acordo com os autores, as empresas focam-se não para dentro delas, mas sim para o exterior, nomeadamente os seus clientes. Não é de estranhar que em muitas empresas exista o desejo de serem os principais fornecedores dos seus clientes (Kaplan e Norton, 1996c). Os autores expressam que nenhuma empresa é capaz de ser a principal fornecedora de cada um dos seus clientes, mas estas declarações irão motivar os colaboradores da empresa a darem tudo para que a empresa vá de encontro às necessidades dos clientes. Nesta perspetiva existe um conjunto de medidas bastante importantes, que são (Kaplan e Norton, 1996c):

- Participação no mercado;
- Retenção de clientes;
- Captação de clientes;
- Satisfação de clientes;
- Lucratividade dos clientes

Participação no mercado-esta medida mostra o peso das vendas da organização num mercado específico (clientes, volume de vendas) em relação às suas vendas totais anuais. Para medir a participação no mercado é importante que a organização conheça que tipo de clientes (segmento de clientes) e os mercados (segmento de mercado) que quer apostar. Normalmente, as associações empresariais e as estatísticas das entidades públicas ou do próprio governo dão uma ideia clara sobre a dimensão do mercado.

Retenção de clientes-mede a intensidade com que determinada unidade de negócio mantém as suas relações comerciais duradouras com os seus clientes. A forma como as empresas conseguem manter e até aumentar a sua participação no mercado em determinados segmentos é reter os seus principais clientes. Organizações que tenham a capacidade de identificar claramente os seus clientes terão a capacidade de avaliar a retenção dos seus clientes num determinado período.

Captação dos clientes-mede a intensidade com que determinada unidade de negócio capta novos clientes. As empresas que desejam aumentar o seu mercado têm como objetivo principal incrementar os seus clientes em determinado segmento. Esta medida avalia a velocidade da unidade de negócio de uma organização em atrair novos clientes.

Satisfação dos clientes-avalia o nível de satisfação dos clientes da organização. A medida de satisfação dos clientes irá dar respostas à empresa acerca da sua performance. A organização necessita de se preocupar com grau de satisfação dos seus clientes, porque se os clientes estiverem razoavelmente satisfeitos com os produtos vendidos ou os serviços prestados, não é certo que se mantenham fieis à organização por muito tempo. Os clientes têm que se sentirem realmente satisfeitos com a empresa para voltarem a consumir os seus produtos/serviços. As empresas podem utilizar três métodos distintos para avaliarem a satisfação dos seus clientes nomeadamente, entrevistas pessoais, entrevistas por telefone e envio de inquéritos de satisfação por correspondência.

Lucratividade dos clientes-Avalia o lucro gerado com determinado cliente. A empresa pode ter imenso sucesso nas quatro medidas anteriormente descritas e ao mesmo tempo, os seus clientes não serem lucrativos. Existe uma maneira de aumentar a satisfação dos clientes, que é baixar o preço de venda ou do serviço, que irá aumentar os resultados da empresa, mas a empresa tem que avaliar se determinados clientes são lucrativos ou não. Não basta ter clientes satisfeitos, é fundamental que os clientes sejam lucrativos. Esta medida evita que a empresa fique obcecada em conquistar determinado cliente porque vai demonstrar se ele é lucrativo ou não. É natural que as empresas não possam atender a todos os desejos dos clientes.

Perspetiva processos internos-Quais os processos internos em que forçosamente teremos de ser perfeitos para irmos de encontro aos desejos dos sócios/acionistas e dos nossos clientes? (Kaplan, 1994). O reconhecimento dos objetivos estratégicos e das medidas para esta perspetiva é efetuado depois de se criarem os objetivos estratégicos e as medidas para as perspetivas financeira e de clientes (Kaplan e Norton, 1996c). Como entendem os autores, esta sequência lógica tem como objetivo atrair a atenção dos administradores para os processos críticos da organização, que levem a organização a ter sucesso na atualidade e no futuro. Como acontece noutras ferramentas de avaliação

do desempenho organizacional, nesta perspetiva, aparecem as medidas que estão relacionadas nomeadamente com os custos, com a qualidade (quantidade de bens produzidos com defeito) e com o tempo de produção (Niven, 2002).

Os autores do *BSC* descobriram que existia uma cadeia de valor, constituída por três processos, que as empresas utilizavam para elaborarem a perspetiva processos internos, a saber (Kaplan e Norton, 1996c):

- ❖ Inovação;
- ❖ Operações;
- ❖ Serviço pós venda.

Processo de inovação-Este processo representa o primeiro nível da cadeia de valores. No processo de inovação, a unidade de negócios de uma determinada organização faz uma análise das necessidades dos seus clientes e em seguida cria os serviços ou os produtos que irão satisfazer essas necessidades. Para os autores do *BSC*, este processo é caracterizado como uma onda longa de geração de valor, em que as empresas reconhecem novos clientes, novos mercados e as necessidades dos seus atuais clientes e em seguida, estas empresas planeiam e executam novos serviços e novos produtos para poderem conquistar novos clientes e novos mercados e satisfazerem as necessidades dos atuais clientes.

Processo de operações:-O processo de operações é considerado o segundo nível da cadeia de valores. É neste processo que o pedido do produto/serviço é rececionado pela organização e numa fase posterior é vendido/prestado ao cliente da organização. Nos anteriores sistemas de gestão de desempenho, o foco virava-se para o processo de operações. Este processo, ao contrário do anterior, é considerado como sendo uma onda curta de geração de valor para as empresas. Dá-se início a este processo, quando entra o pedido do cliente, e é concluído no momento da entrega do produto fabricado ou com a prestação do serviço. Tanto a prestação do serviço como a entrega do produto deve ser feita de forma pontual, eficiente e regular.

Serviço pós venda:-Este serviço está localizado no terceiro nível da cadeia de valores. É a última fase desta cadeia. Está incluído no serviço de pós venda, a garantia e o

conserto de algum defeito presente num determinado produto e devolução de produtos defeituosos.

Perspetiva aprendizagem e crescimento-Qual será a melhor forma de alinharmos os nossos ativos intangíveis com a estratégica, com vista ao aperfeiçoamento dos processos críticos para a organização? (Kaplan e Norton, 1996b). Os objetivos estratégicos definidos nesta perspetiva irão criar os alicerces necessários para a concretização dos objetivos estratégicos descritos nas outras três perspetivas relacionadas com o *BSC* (Kaplan e Norton, 1996c). Ao admitir-se a importância estratégica que os ativos intangíveis representam para a geração de valor na organização, esta perspetiva inscrita no *BSC* irá ser constituída pelos objetivos estratégicos e as medidas estratégicas para os três elementos pertencentes aos ativos intangíveis, a saber (Kaplan e Norton, 2004c):

- Capital humano-conhecimento e talento dos funcionários, competência dos funcionários, para que deste modo possam desempenhar com sucesso, as atividades exigidas na implementação da estratégia;
- Sistemas de informação-sistemas informáticos e aplicações, que possam ser ferramentas fundamentais para a execução da estratégia com sucesso;
- Organização-cultura na organização, liderança, alinhamento dos colaboradores à estratégia, partilha de conhecimento entre os vários elementos pertencentes à organização e trabalho em grupo.

Esta perspetiva é uma verdadeira garantia para o futuro a médio e a longo prazo para qualquer organização, porque é aqui que está previsto o investimento na formação de qualidade aos seus funcionários e em sistemas informáticos eficientes, que juntos irão responder de forma eficiente às adversidades que possam existir (Decoene e Bruggeman, 2006).

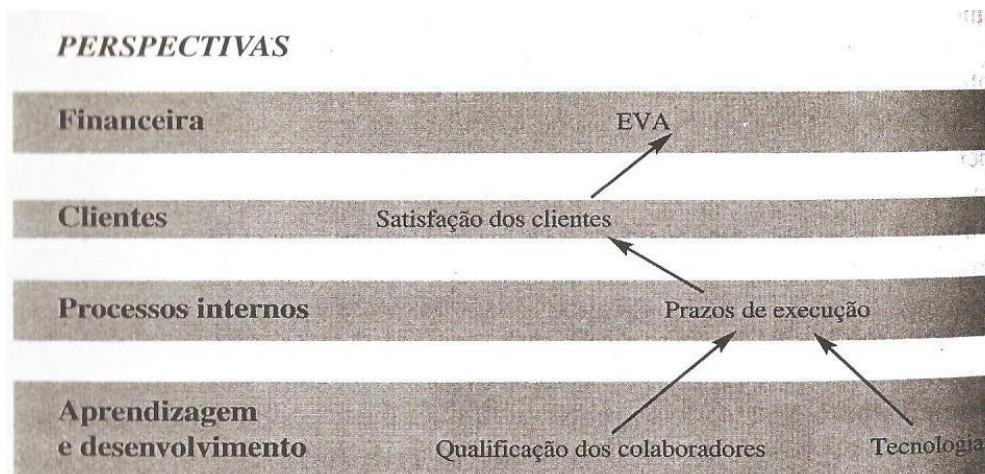
As medidas que estão previstas nas perspetivas ligadas ao *BSC* podem ser classificadas de duas maneiras: indicadores *lag* e indicadores *lead* (Jesus e Amaro, 2012). Para as autoras, o indicador *lag* é o resultado de uma determinada ação que foi feita no passado (retorno financeiro de uma determinada operação, por exemplo). O indicador *lead* é a variável que indica o resultado que se deseja atingir num futuro próximo (Ittner *et. al*, 2003). Existirão com certeza determinadas empresas que irão ponderar a hipótese de adicionar mais uma ou duas perspetivas de *performance* ao *BSC*, com o objetivo de

serem ponderados outros *stakeholders* que não estão incluídos no *BSC* (Simões e Rodrigues, 2011). O *BSC* faz o balanceamento dos objetivos, medidas e iniciativas, porque foca o sentido dos administradores para as perspetivas de desempenho organizacional (Simões e Rodrigues, 2011). De acordo com estes autores, depois da definição do posicionamento em cada uma das quatro perspetivas presentes no *BSC*, os gerentes podem abarcar nos *scorecards*, as medidas que provoquem as ações que sejam coerentes com a estratégia traçada. O resultado final, traduz-se na elaboração do *scorecard* aplicado à organização e à sua unidade de negócio, que vai explicar claramente, o porquê da escolha das medidas e das ações e a maneira com se irão relacionar com a estratégia que foi fixada inicialmente para a unidade de negócio e para a organização como um todo (Kaplan e Norton, 2006).

2.4-O mapa estratégico e as relações de causa-efeito

Na metodologia da ferramenta de gestão estratégica *BSC* está prevista a exposição da estratégia da organização no chamado mapa estratégico, onde se relacionam os objetivos estratégicos entre si e com a estratégia delineada para a organização ou para a unidade de negócio dessa organização (Kaplan e Norton, 2001a, 2004c). O mapa estratégico descreve e realça os objetivos estratégicos nas quatro perspetivas presentes no *BSC*, e as relações de causa e efeito que existem entre os objetivos estratégicos presentes nas quatro perspetivas de desempenho, tal como demonstrado na figura nº 2 (Simões e Rodrigues, 2011). Estas relações de causa e efeito, irão dar um contributo importante na administração da organização e da sua unidade de negócios no futuro (Kaplan e Norton, 2000). O mapa estratégico é a ferramenta utilizada pelas organizações, para gerarem valor para os investidores (Kaplan e Norton, 2004c). O mapa estratégico expõe a forma como a organização irá transformar as ações e os recursos (onde se abarcam os ativos intangíveis), em resultados que sejam convergentes com a estratégia delineada pela organização (Simões e Rodrigues, 2011). Pela razão atrás descrita, o mapa estratégico organizacional assume-se como um instrumento de excelência com vista à comunicação eficaz dos objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2000).

Figura nº 2-Mapa estratégico



Fonte: Jordan *et al.*, (2008: 266)

Para Malmi (2001), o *BSC* desempenha integralmente as suas funções sem a coexistência do mapa estratégico. Norreklit (2000) entende que a cadeia de causa-efeito é central para o *BSC*. Hoque e James (2000) são taxativos ao afirmarem que o uso da metodologia *BSC*, não significa utilizar mais medidas, significa sim introduzir um conjunto alargado de medidas estratégicas junto de um único relatório, de modo com que as relações de causa-efeito sejam transparentes. Kaplan e Norton (1996a) assumem que no início da concepção do mapa estratégico, as relações de causa e efeito estão assentes em juízos que são qualitativos e subjetivos, que são depois aferidos à medida que a empresa vai acolhendo mais evidências objetivas.

2.5-Críticas ao *balanced scorecard*

Em 2001, Malmi deu a conhecer ao público, a sua investigação sobre a forma da utilização da ferramenta *BSC* por parte de empresas residentes na Finlândia (Malmi, 2001). O autor chegou à conclusão que as relações de causa e efeito entre as várias perspetivas do *BSC* e entre as medidas de performance do *BSC*, não foram transferidas aquando da execução do *BSC*. Outra conclusão que se destaca a partir do estudo publicado por Malmi no ano de 2001 refere-se ao facto das organizações reconhecerem as perspetivas e as medidas de desempenho em cada uma das quatro perspetivas com base na visão, mas não deram a importância que seria de esperar ao mapa estratégico (Malmi, 2001).

Norreklit e Mitchell (2007) sustentam que as relações de causa-efeito previstas na metodologia do *BSC*, nada têm a ver com causas mas sim são classificadas como sendo relações de lógica, porque advém de noções traduzidas pela linguagem e que não se consegue aferir de forma empírica. Norreklit (2000) defende afincadamente que o *BSC* não é uma ferramenta com capacidade de gerir a estratégia da organização, porque não responde no tempo desejável, às mudanças no seio da organização e na sua envolvente externa.

Segundo Ittner e Larcker (2005), as relações de causa e efeito no mapa estratégico são elaboradas de acordo com a experiência que os gestores adquirem à medida que vão gerindo a organização e pela sua intuição, por isso, os autores entendem que estas relações nem sempre são claras. No entanto, os autores apuraram no seu estudo que, mesmo quando não se aferiam as relações de causa-efeito entre as diversas medidas que estavam introduzidas nas perspetivas, o *BSC* promovia o debate e o diálogo e acabava por sustentar o sistema de controlo da estratégia da organização. Ittner e Larcker (1998) elaboraram uma investigação relacionada com a relação entre o desempenho financeiro da organização e a satisfação dos clientes da organização, chegando à conclusão que não existia uma relação direta entre a satisfação dos clientes e o aumento do desempenho financeiro na organização.

Uma outra crítica apontada ao *BSC* está ligada à diferença de tempo entre o evento das causas e a confirmação dos efeitos (Simões e Rodrigues, 2011). Norreklit e Mitchell (2007) defendem que se o efeito acontecer num momento diferente em relação à sua causa, o *BSC* deverá agregar o fator tempo. Os autores concordam que a diferença temporal que existe entre a ocorrência das causas e a verificação dos efeitos torna pouco clara, a relação que existe entre as operações e o desempenho. No entendimento de Norreklit e Mitchell (2007), o *BSC* é o produto de um trabalho desenvolvido por especialistas na área da gestão, onde são usados conceitos pouco claros, contraditórios e duvidosos.

2.6-Vantagens do *balanced scorecard*

Existem pesquisadores na área da gestão, que concordam com a existência de benefícios ligados à utilização do *BSC* por parte das organizações, e que auxiliam os

administradores a fazerem o alinhamento dos seus objetivos à estratégia corporativa (Simões e Rodrigues, 2011). A pesquisa protagonizada por Banker *et al.* (2000) demonstrou que as medidas de carácter não financeiro, ligadas à satisfação dos clientes, estão relacionadas com a melhoria do desempenho futuro da organização.

Bryant *et al.*, (2004) criaram um modelo hierárquico de relações de causa-efeito entre os indicadores de carácter financeiro e os indicadores de carácter não financeiro, com o intuito de perceberem a criação de valor para a organização. Segundo os autores, os indicadores de resultados de uma determinada perspetiva ligada ao *BSC*, estavam correlacionados com os indicadores de resultados da perspetiva que está situada num nível superior do *BSC*, dando como exemplo, a melhoria das competências dos funcionários da organização (perspetiva aprendizagem e crescimento) iria provocar um aumento do nível de satisfação dos clientes (perspetiva clientes).

2.7-As atividades realizadas pelo *balanced scorecard*

O *BSC* transmite a alguns *stakeholders*, nomeadamente colaboradores, acionistas e clientes, o que a empresa pretende atingir no futuro (Jesus e Amaro, 2012). Para tal resultado, quando se alinha a *performance* individual do colaborador com a estratégia definida para a organização, o *BSC* realiza três atividades, que são: comunicação e educação, estabelecimento de metas, e recompensas e medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1996a).

2.7.1-Comunicação e educação

Para se executar uma estratégia com sucesso, em primeiro lugar é fundamental educar quem irá pôr em prática essa estratégia (Jesus e Amaro, 2012). Embora, na opinião de Kaplan e Norton (1996a) existem certas organizações que não querem comunicar a estratégia aos seus colaboradores, muitos gestores de topo de outras organizações, são de opinião contrária. A comunicação do *BSC* leva a que todos se responsabilizem e que se comprometam com a estratégia definida pela organização no longo prazo (Jesus e Amaro, 2012). Segundo Malina e Selto (2001), para que a comunicação na organização seja feita de forma eficiente, as mensagens têm que ser válidas (verdadeiras,

compreensíveis e credíveis) e também é essencial que se partilhem os conhecimentos (diálogo ou participação).

2.7.2-Estabelecimento de metas

Segundo Kaplan e Norton (1996a), para que haja uma mudança de atitudes por parte de todos na organização, não basta que todos os elementos da organização tenham a consciência das metas fixadas por essa organização, que forçosamente terão que ser atingidas. Para os autores é necessário que os gestores transformem os objetivos estratégicos e as medidas estratégicas que estão em conexão com o nível mais alto da organização, em objetivos e medidas que sejam adaptáveis aos departamentos da organização e aos seus colaboradores. Malina e Selto (2001) são da opinião que estas medidas terão que ser forçosamente observáveis, objetivas e exatas. Se nada disto acontecer, as medidas serão manipuladas e como consequência não irão ajudar na *performance* da organização, bem pelo contrário, irão comprometer essa *performance* (Jesus e Amaro, 2012).

2.7.3-Recompensas e medidas de desempenho

Quando os funcionários atingem os objetivos definidos pelo cumprimento das métricas propostas no *scorecard*, poderá dar lugar a uma atribuição de uma recompensa individual, motivando os funcionários a alcançarem os objetivos traçados no espaço temporal de curto prazo (Jesus e Amaro, 2012). No entanto, Kaplan e Norton (1996a) entendem que este cenário é motivador para os funcionários, mas alertam para a forte probabilidade de acarretar riscos, porque as organizações poderão não ter a mais pequena noção das métricas mais indicadas a serem avaliadas no *scorecard*. Os autores são taxativos ao afirmarem que o *BSC* é uma ferramenta fundamental na atribuição de recompensas aos colaboradores da organização, no entanto, existem muitas dúvidas sobre esse papel, que são levantadas pelas organizações, embora estes autores acreditem que estas dúvidas irão desaparecer à medida que mais organizações vão fazendo a conexão das recompensas atribuídas aos colaboradores, às métricas do *scorecard*.

Em ritmo de conclusão, pode-se afirmar que o *BSC* sugere uma *framework* com o objetivo de gerir da melhor forma, a execução da estratégia, para que possa ser adaptada em resposta às mudanças que poderão existir nos mercados onde a organização opera e

nos ambientes tecnológicos (Jesus e Amaro, 2012). Compete aos gestores que estão no topo da hierarquia da organização, admitir as estratégias que terão de ser forçosamente alteradas para poderem responder de forma eficiente às alterações no mercado em que estas mesmas organizações atuam (Kaplan e Norton, 2001c).

Na visão de Kaplan e Norton (2006), as organizações estão também a utilizar o *BSC* como ferramenta de aprendizagem e adaptação das suas estratégias ao contexto económico em que vivem, com o objetivo de terem melhores resultados financeiros, e também para que as organizações possam estar mais recetivas às novas ideias que provenham dos seus colaboradores.

2.8 - Processo de implementação do *balanced Scorecard*

O conceito *BSC* é amplamente divulgado no meio académico e empresarial, embora não exista até ao momento, um método padrão com vista à sua execução (Jesus e Amaro, 2012). O *BSC* só é executado de forma correta na organização se a visão da estratégia for compartilhada por todos os funcionários, visão que terá de ser transformada em objetivos, medidas, metas e ações em cada uma das quatro perspetivas pertencentes ao *BSC*, sendo que a estratégia a executar irá descrever a maneira como a organização pretende criar valor para a sociedade no global, para os acionistas e para os seus clientes (Kaplan e Norton, 2004b, Jordan *et al.*, 2005).

Olve *et al.*, (1999), a respeito desta temática, descrevem um conjunto de 12 etapas que deverão ser seguidas pelos “arquitetos” do *BSC* para que esta ferramenta de gestão estratégica tenha sucesso na empresa, etapas essas que em seguida se descrevem:

- ✓ Definição do papel da empresa, definição do seu desenvolvimento e descrição da indústria em que está inserida a empresa;
- ✓ Criação e aprovação da visão definida para a empresa em questão;
- ✓ Criação das perspetivas que estão relacionadas com o *BSC*;
- ✓ Transformar a visão em objetivos estratégicos para as quatro perspetivas do *BSC* e criação das metas estratégicas para a organização;
- ✓ Criação das medidas estratégicas, reconhecimento das relações de causa-efeito entre as perspetivas e entras as medidas inseridas nas quatro perspetivas previstas no *BSC*
- ✓ Criação de um *Scorecard* ao nível mais alto da empresa;

- ✓ Decomposição do Scorecard de topo da empresa e das medidas aí previstas, pelos departamentos da empresa;
- ✓ Criação de metas para cada uma das medidas usadas no *BSC*;
- ✓ Desenvolvimento de um plano de ação para a empresa que a auxilie a alcançar a visão e as metas que foram previamente fixadas;
- ✓ Execução propriamente dita do *BSC*.

Para os autores, a criação do *BSC* e todos os procedimentos a serem levados para que a sua execução produza os resultados pretendidos está dependente de determinados fatores, nomeadamente, sistemas de controlo de gestão implementados na empresa aquando da implementação do *BSC*, cultura organizacional existente na empresa, seu tamanho, idade, maturidade, tipo de indústria em que a empresa está inserida, etc.

Olve *et al.*, (1999) declaram que existem determinados aspetos críticos para que a execução do *BSC* seja feita com sucesso, que são: participação bastante ativa e respetivo apoio proveniente da gestão de alto nível da organização, na criação e implementação desta ferramenta de gestão estratégica; comunicação feita pela gestão de topo da organização aos restantes funcionários, relacionada com a estratégia e a visão definidas para a organização, capacidade de explicação feita pela própria gestão de topo acerca da proposta do *BSC*, que ainda está em papel a todos os elementos da empresa, participação e representação de todos os elementos da empresa na equipa criada para a conceção do *BSC*; as medidas a vigorarem no *BSC* devem ser precisas; as metas devem ser fixadas para cada uma das medidas escolhidas, que irão vigorar no *BSC*; as medidas que não pertencem à perspetiva financeira devem ser monitorizadas e também devem-se aferir as relações de causa-efeito presentes no mapa estratégico.

De acordo com Kaplan (1994) poderão existir dois obstáculos ligados à execução de um *BSC* numa organização. O autor destaca a introdução de medidas no *BSC* que não estão de acordo com a estratégia definida para a organização ou para a unidade de negócio. Kaplan (1994), também destaca que a obrigação da criação das medidas que irão ser utilizadas no *BSC* cabe à pessoa responsável pela área onde essas medidas serão executadas, por isso o autor aconselha que o responsável dessa área não deixe de colaborar na criação dessas medidas.

Quando o *BSC* foi criado tinha como objetivo criar um foco nas medidas de carácter não financeiro, embora a realidade mostre que cerca de 56% das medidas presentes num típico *BSC* sejam de carácter financeiro (perspetiva financeira), em segundo lugar aparece a perspetiva cliente com cerca de 19% de medidas presentes num típico *BSC* de uma organização, enquanto que no que toca à sobrevivência futura da organização, que está ligada à perspetiva aprendizagem e crescimento são destinadas cerca de 5% das medidas presentes nos *BSC* (Ittner e Larcker 1998).

Ittner *et al.*, (2003) são taxativos ao afirmarem que existem poucas publicações que definam claramente o peso que as medidas financeiras e não financeiras deverão ter num *BSC* quando se quer atribuir recompensas aos colaboradores. Quando se estão a avaliar os resultados atingidos pelos funcionários, nota-se que estes funcionários ficam contentes quando conseguem alcançar as metas que foram fixadas, mas quando as medidas que avaliam a *performance* desses mesmos funcionários são afastadas e substituídas com uma periodicidade bastante curta (cerca de um ano), os colaboradores sentem que o que conquistaram nos anos anteriores, não é visto como importante, o que leva à desmotivação (Jesus e Amaro, 2012).

Caso as medidas que avaliam o desempenho dos colaboradores não sejam objetivas, exatas e observáveis (forte possibilidade de manipulação destas medidas) irão gerar sentimentos de desconfiança e desmotivação por parte dos colaboradores em relação ao *BSC* (Smith, 2002). Se os objetivos a atingir pelos colaboradores forem bastante ambiciosos, os colaboradores ficarão desmotivados porque sentem que os seus esforços serão inglórios, gerando como consequência, uma falha grave no sistema de avaliação da *performance* dos colaboradores (Kerr, 2003). Para que esta falha bastante grave no sistema de avaliação da *performance* dos colaboradores não aconteça, é aconselhável que os gestores identifiquem os postos de trabalho que exercem uma influência significativa na estratégia e que interferem na realização do plano estratégico que está definido para a organização (Kaplan e Norton, 2004a). Sempre que os colaboradores não entendem a estratégia definida pela organização, limitam-se a cumprir o que lhes é exigido, sem se interrogarem (Jesus e Amaro, 2012). A atitude aqui apresentada por parte dos colaboradores é de acordo com Niven (2002), um sintoma do que existe na cultura de muitas organizações, cuja mudança para os tempos modernos é feita de forma lenta e pode criar um obstáculo sério à execução de um *BSC* com sucesso.

No entender de Kim e Mauborgne (2005), os funcionários que hierarquicamente estão muito afastados da gestão de topo da organização tendem a desconhecer a estratégia definida pela organização. Além de existirem colaboradores que não conhecem a estratégia definida pela organização, no entender destes autores poderão existir situações que contradizem a estratégia, ou seja, existem iniciativas estratégicas relevantes mas que não são executadas com sucesso, como por exemplo, a execução de um *site* da empresa, que está sempre incompleto, e que não contém a informação relevante que os potenciais clientes mais procuram. A situação do *site* aqui retratada é mais um exemplo do que são as estratégias das organizações que não estão alinhadas com todos os departamentos da organização, ou não estão alinhadas com os departamentos mais importantes para a organização (Jesus e Amaro, 2012).

Há que ter em conta no que se refere à ligação das recompensas dos colaboradores com as medidas de *performance* organizacional, terá que haver uma certa cautela com esta ligação, porque as organizações poderão não ter a mais pequena ideia sobre as métricas mais corretas a inserir no *BSC* (Kaplan e Norton, 1996a).

Quando se está na fase de execução de um típico *BSC*, existem determinadas regras que deverão ser cumpridas sob pena de o *BSC* não conseguir cumprir a sua verdadeira missão, que em seguida se destacam (Jesus e Amaro, 2012):

- Ligação das métricas à estratégia e aos objetivos;
- Participação de todos os colaboradores da organização (incluindo gestão de topo) na criação das medidas de *performance*;
- Compreensão por parte dos colaboradores sobre o motivo das medidas de *performance*, sobre as quais serão responsabilizados.

2.9-O *balanced scorecard* e a gestão da estratégia da organização

No ano de 1992, Kaplan e Norton (1992) anunciaram o *BSC* como se tratando de uma ferramenta que avaliava o desempenho da organização e tinha um papel importante na execução da estratégia. Mas tarde, vieram a descobrir que este sistema tinha-se transformado num verdadeiro sistema de gestão da estratégia de qualquer organização (o *BSC* foi apresentado em 1996 numa versão melhorada onde se anexaram aos

objetivos e medidas para cada uma das quatro perspetivas, as metas e as ações) (Kaplan e Norton, 2001b).

Os criadores do *BSC* descobriram que, depois de terem dado a conhecer ao público, este modelo de avaliação do desempenho organizacional no ano de 1992, as entidades estavam a usar o *BSC* não só para acompanhar o desempenho do passado, mas igualmente no sentido de focar o sentido dos administradores no futuro (Simões e Rodrigues, 2011). As medidas que são escolhidas para vigorarem no *BSC* vão transmitir aos administradores, às unidades de negócio e à organização de forma global, o que se deseja para um futuro próximo (Kaplan e Norton, 2001b).

Na visão de Kaplan e Norton (1996a), os gestores que usem o *BSC* nas suas organizações terão acesso a quatro processos de administração da estratégia da organização que os irão auxiliar na conexão dos objetivos estratégicos, cujo espaço temporal é a longo prazo, com as ações a serem executadas por estes gestores num curto espaço de tempo, que se traduzem no esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, feedback e a aprendizagem estratégica, planeamento, estabelecimento de metas e alinhamento de iniciativas e comunicação e alinhamento.

O esclarecimento e tradução da visão e da estratégia, o planeamento e estabelecimento de metas e por fim, a comunicação e o alinhamento são de extrema importância para a execução da estratégia, enquanto que o *feedback* e a aprendizagem estratégica, exercem um papel preponderante na evolução do chamado ciclo duplo de aprendizagem (Simões e Rodrigues, 2011).

2.9.1-Esclarecimento e tradução da visão e da estratégia

A criação de um *scorecard* começa com a reunião dos gestores da organização numa equipa, que irá transformar a estratégia fixada para a unidade de negócios, em objetivos estratégicos adaptados a essa unidade (Kaplan e Norton, 1996a). Segundo os autores, a equipa ao estabelecer metas na perspetiva financeira, deve dar prioridade ao lucro, às receitas e à geração de fluxos de caixa. Em relação à perspetiva clientes, a equipa deve definir claramente os segmentos de mercado e de clientes que pretendem apostar (Kaplan e Norton, 1996a). Segundo os autores, após se designarem as metas para a

perspetiva financeira e para a perspetiva clientes, a organização tem que fixar os objetivos e as medidas para a perspetiva processos internos. É aqui que reside a grande diferença do *BSC* para as outras ferramentas de análise da *performance* organizacional, que utilizam medidas não financeiras. Para os autores, enquanto que nas outras ferramentas de análise da *performance* organizacional, a preocupação está na racionalização de custos, qualidade dos produtos e no ciclo dos processos na organização, o *BSC* preocupa-se com os processos críticos que ajudem a organização a maximizar o seu desempenho com vista a satisfazer as necessidades dos clientes e sócios/acionistas. Por fim, na perspetiva aprendizagem e crescimentos, estabelecem-se as metas que irão explicar a razão pela qual a organização investiu na formação dos funcionários, nos sistemas de informação e na tecnologia (Kaplan e Norton, 1996a). Os autores referem que são estes tipos de investimentos que irão gerar melhorias em primeiro lugar para os processos internos, em seguida para os clientes da organização e por último, para os sócios/acionistas. O *BSC* vai explicar os objetivos estratégicos que foram identificados pela organização (Kaplan e Norton, 1996a).

2.9.2-Planeamento, estabelecimento de metas e alinhamento das iniciativas estratégicas

Depois que a estratégia é fixada e de se conhecerem os geradores de desempenho, o *scorecard* foca a atenção dos gestores na criação das iniciativas que sejam necessárias com vista à concretização dos resultados que estão previamente definidos em cada uma das quatro perspetivas (Simões e Rodrigues, 2011). Segundos os autores, estas iniciativas, são nada mais, nada menos, ações que têm como objetivo melhorar os níveis de eficiência dos processos que são críticos para o sucesso da estratégia da organização, fazendo com que o *BSC* alinhe as ações dos administradores à estratégia corporativa.

A fase do planeamento é dada por encerrada no momento em que os gestores descreveram as metas correspondentes a cada um dos objetivos definidos no *BSC*, reconheceram as iniciativas estratégicas e as medidas e fizeram a afetação de recursos no processo orçamental (Kaplan e Norton, 1996a). De acordo com os autores, o *BSC* vai mostrar aos gestores se o orçamento elaborado pela organização é o mais indicado para a execução com sucesso da estratégia dessa mesma organização.

2.9.3-Comunicação e alinhamento

Os objetivos estratégicos e as medidas estratégicas presentes no *BSC* da organização são comunicados aos colaboradores através por exemplo de *newsletters*, ou de outro meio como por exemplo, o vídeo (Kaplan e Norton, 1996a). Para os autores, é com a comunicação que os colaboradores irão saber dos objetivos que terão de ser atingidos, para que haja sucesso na execução da estratégia que foi delineada. Certas empresas, adaptam os objetivos estratégicos definidos para o *scorecard* da unidade de negócios, aos colaboradores que estão no nível operacional (Kaplan e Norton, 1996a). Os autores dão como exemplo, a definição do objetivo de cumprir o prazo de entrega de determinado produto ao cliente definido para a unidade de negócios, irá ser traduzido no objetivo de diminuição dos tempos de *set up* de uma determinada máquina industrial.

É desta forma que os objetivos definidos para cada colaborador, são alinhados aos objetivos definidos pela unidade de negócios da organização (Kaplan e Norton, 1996a). Os autores são taxativos ao afirmarem que o *scorecard*, é uma ferramenta que bem utilizada, consegue comunicar e obter um compromisso por parte dos administradores, em relação à estratégia fixada para a unidade de negócios.

2.9.4-Feedback e aprendizagem estratégica

Segundo Kaplan e Norton (1996a), sem a ferramenta de gestão estratégica *BSC*, os gestores de topo das organizações não têm condições para saber se a estratégia que definiram para a organização é a mais correta para enfrentar os desafios inerentes ao ambiente externo da organização, ou seja, não existe *feedback*. Pelo contrário, como defendem os autores, o *BSC* vai dar esse *feedback* quando mostra a esses gestores, se as metas traçadas para cada objetivo foram alcançadas ou não. Para Kaplan e Norton (1996a), o *BSC* vai permitir o acompanhamento da execução da estratégia, e se desse acompanhamento houver a necessidade de mudanças nos objetivos estratégicos por causa das metas que não foram alcançadas, o *BSC* estará a contribuir para que os gestores aprendam a adaptar a estratégia. Para Kaplan e Norton (2001a), se a estratégia que foi definida pela organização for entendida por todos os elementos da organização e se houver um alinhamento dos recursos dessa entidade à estratégia, irá contribuir para o melhoramento da *performance* da organização. Esta afirmação vem de encontro aos estudos feitos pelos autores sobre a aplicação do *BSC* nas empresas, cujos gestores de

topo afirmaram que o *BSC* foi fundamental na melhoria dos resultados, através do alinhamento e do foco (Kaplan e Norton, 2001c). Com base nesta afirmação, os autores criaram o sistema de gestão em que operacionaliza as estratégias através do *BSC* e do mapa estratégico e que coloca a estratégia no centro do processo de gestão, sistema constituído por cinco princípios e que se denomina de *Strategy-focused Organization* (SFO). Segundo Kaplan e Norton (2001a), existem cinco princípios ligados ao SFO, que são:

- **Traduzir a estratégia em termos operacionais**-A ferramenta de gestão estratégica *BSC* e o mapa estratégico conseguem descrever a estratégia pelo fato de o mapa estratégico traduzir a estratégia em objetivos estratégicos e mostrar as relações de causa e efeito entre esses objetivos, e o *BSC* vai identificar como os objetivos serão medidos, quais as metas que se pretendem atingir para cada um desses objetivos e as ações a serem executadas para que se possam alcançar as metas propostas no *BSC* (Kaplan e Norton, 2001a);
- **Alinhar a organização com a estratégia**-Segundo Kaplan e Norton (2001a), para que a organização possa gerir da melhor forma a sua estratégia e retirar a máxima eficácia das suas unidades de negócio, é essencial que cada uma das unidades de negócio que pertencem à estrutura da organização, que têm o seu próprio *BSC* e a sua própria estratégia, estejam alinhadas com a estratégia da organização e estejam ligadas entre si, para se poderem criar sinergias entre as várias unidades de negócio;
- **Tornar a estratégia o trabalho diário de cada um**-Kaplan e Norton (2001a) afirmam que se a organização quer que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia definida pela organização, são necessários três processos: os colaboradores precisam de ser informados acerca da estratégia da organização e dos objetivos estratégicos definidos no *BSC* (através por exemplo de newsletters), os colaboradores têm que ser informados da forma como o seu trabalho pode contribuir para a execução da estratégia com sucesso (através da desagregação dos objetivos estratégicos-alinhamento dos objetivos estratégicos com os objetivos pessoais) e relacionar os objetivos estratégicos da organização com as recompensas a dar aos colaboradores (através de remunerações ou promoções), para que os colaboradores estejam motivados a alcançar determinados objetivos.

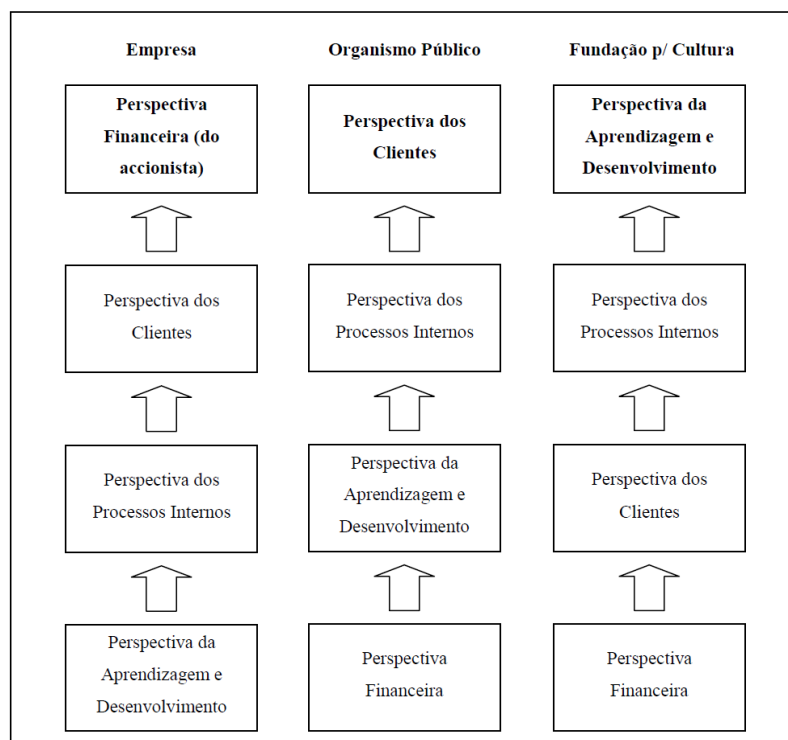
- **Fazer da estratégia um processo contínuo**-É do entendimento de Kaplan e Norton (2001a), que a gestão da maioria das organizações anda em redor do plano operacional e do orçamento, as reuniões de caráter mensal dos gestores são passadas a comparar o desempenho da organização com o plano operacional e com o orçamento e a discutir-se a melhor forma da organização atingir o que foi previsto, sem se preocuparem em discutir se a estratégia que foi definida para a organização é a mais indicada. Os autores entendem que isto está errado e a estratégia tem que ser olhada pelas organizações como um processo contínuo. Para Kaplan e Norton (2001a), depois de definidos os objetivos a serem integrados no *BSC* e comunicados aos colaboradores, é fundamental:
 1. Estabelecerem-se metas para cada um dos objetivos estratégicos;
 2. Afetações dos recursos para que as metas definidas no *BSC* possam ser atingidas (ligar o orçamento à estratégia);
 3. Marcações com periodicidade mensal ou trimestral de reuniões para se poder rever a estratégia definida pela organização. No que toca às reuniões de revisão da estratégia, os autores afirmam que estas reuniões existem para os gestores comparem os resultados que atingiram para cada um dos objetivos definidos no *BSC* com as metas que foram anteriormente definidas em cada um desses mesmos objetivos, o que poderá provocar alterações aos objetivos estratégicos definidos no *BSC*, processo que se dá pelo nome de **aprendizagem estratégica**.
- **Mobilizar a gestão de topo para a mudança**-No entender de Kaplan e Norton (2001a), os gestores que estão no nível mais elevado da hierarquia, têm que ser flexíveis para alterarem de forma sucessiva, os objetivos estratégicos quando as metas definidas para esses objetivos não foram alcançadas.

2.10-Instituições sem fins lucrativos

Quando se pensou em criar a ferramenta *BSC*, foi com o objetivo de ajudar na gestão das empresas privadas que visavam o lucro, só posteriormente pensou-se em adaptar esta ferramenta à gestão das entidades públicas e às instituições sem fins lucrativos, porque se chegou à conclusão que nestas empresas como não visam o lucro, a ferramenta *BSC* é mais importante na administração da sua estratégia do que nas instituições que existem para gerar lucro para os seus investidores (Kaplan e Norton, 1996c). De acordo com os autores, a perspetiva financeira nas entidades públicas e nas

instituições sem fins lucrativos, representa uma tremenda limitação e não é um objetivo, visto que elas preocupam-se mais em gerir os gastos que foram orçamentados. Para se medir o sucesso destas entidades, não devemos olhar para o fato destas entidades gastarem mais ou menos do que foi orçamentado, devemos sim olhar para a eficiência e eficácia com que estas entidades satisfazem a necessidade dos seus clientes alvo (Kaplan e Norton, 1996c). Segundo Jordan *et al.*, (2008), a forma como as perspetivas estão ordenadas no BSC de uma determinada entidade, está dependente da entidade ter ou não como objetivo o lucro e do tipo de atividade que essa entidade está inserida, como está exposto na figura nº 3. Os autores referem que nas entidades que existem para gerar rendimentos para os seus sócios/acionistas (vulgarmente designadas de empresas), a perspetiva que está em primeiro lugar, é a perspetiva financeira. Se a entidade for um organismo público, a perspetiva que está em primeiro lugar, passa a ser a perspetiva clientes visto que no organismo público, a sua principal função é satisfazer os utentes, mas se a entidade for uma fundação cultural, a principal perspetiva já é a perspetiva aprendizagem e crescimento, visto que a fundação cultural existe para divulgar e desenvolver a cultura e como tal, os recursos humanos têm um papel preponderante neste objetivo.

Figura nº 3-A organização das várias perspetivas do *Balanced Scorecard* segundo o tipo de entidade



Fonte: Jordan *et al.*, (2008: 268)

Capítulo III-Metodologia

A elaboração deste projeto foi baseado na investigação qualitativa, que de acordo com Vieira *et al.*, (2009) tem como objetivo ajudar os investigadores a perceberem os comportamentos das pessoas quando são expostas a determinados contextos sociais, quer pela sua vivência, quer pela sua interação. De acordo com os autores é com base neste tipo de investigação, que os investigadores irão interpretar determinados fenómenos sociais.

Este projeto está inserido no paradigma da investigação interpretativa, segundo o qual de acordo com Vieira *et al.*, (2009) pretende entender os acontecimentos que ocorrem diariamente nas organizações, a forma pelo qual as pessoas avaliam os seus comportamentos e das outras pessoas que estão perto de si e qual a natureza social das práticas ligadas à contabilidade.

Neste projeto foi utilizado o estudo de caso, porque é com base nele, que se irão conhecer determinados fenómenos relacionados com as pessoas, com os grupos e com as organizações (Yin, 2003). O estudo de caso é o método que cada vez é mais utilizado pelos investigadores da área da contabilidade, porque é com este método, que estes investigadores, entendem determinadas práticas contabilísticas adotadas nas organizações, quer em termos de sistemas, técnicas e processos (Ryan *et al.*, 1992).

Para Vieira *et al.*, (2009), quando se está perante uma investigação do tipo qualitativo, que é o nosso caso, o investigador precisa de utilizar determinados métodos de pesquisa, nomeadamente, as entrevistas, a análise de documentos e textos, e a observação, sendo que o investigador pode utilizar todos estes métodos na sua pesquisa. Segundos os autores, o estudo de textos e documentos (análise documental) estão muito em voga na investigação qualitativa. Vieira *et al.*, (2009) indicam que esta análise documental não requer a interação com o meio social como acontece no método baseado em entrevistas e no método baseado nas observações. Na opinião dos autores, para se fazer a investigação baseada na análise de textos e documentos, o investigador pode recorrer a jornais, *sites*, anúncios publicitários, contratos, projetos, correspondência quer eletrónica quer física, arquivos históricos, revistas, manuais e outros tipos de publicações. Para Vieira *et al.*, (2009), os tipos de documentos que o investigador irá necessitar de consultar no seu estudo dependerão do objetivo que o investigador

pretende atingir com a sua investigação. É do entendimento destes autores que alguns dos tipos de documentos anteriormente citados, estão ao dispor do investigador quando este dá início à sua investigação, outros porém só serão originados no decorrer na investigação. Vieira *et al.*, (2009) são taxativos ao afirmarem que é importante referir que podem acontecer situações em que o investigador se irá deparar que poderão complicar a sua investigação, nomeadamente no que se refere à impossibilidade do investigador ter acesso a determinados documentos que são deveras importantes no desenrolar da sua investigação. Os autores referem que muitas vezes o investigador nos seus estudos utiliza como estratégia, a combinação de vários métodos de investigação. Segundo Vieira *et al.*, (2009) podem existir situações em que o investigador vê-se obrigado a só utilizar o método de análise de textos e documentos, como por exemplo quando se estuda um determinado passado que é muito longínquo. Os autores indicam que também existem situações que o investigador se vê impedido de fazer entrevistas ou observações e a única maneira de ele fazer o seu trabalho é recorrendo a análise de textos e documentos.

Para Vieira *et al.*, (2009), se o investigador descobrir que pode ter acesso a determinados documentos que são importantes na sua investigação, ele também opta por utilizar este método. Os autores avisam que ao analisar os documentos e textos, o investigador terá de aferir da sua veracidade, se estão completos e se são ricos em termos de detalhes.

Neste projeto, que tem como objetivo a conceção de um *BSC* para o ISCTE-IUL foi utilizado somente o método de análise de documentos e textos, visto que não foi possível a utilização de quaisquer outros métodos de investigação. Com base no método de análise documental, foram utilizados os seguintes documentos:

- ✓ Plano Estratégico 2014-2017;
- ✓ Plano de Atividades para o ano de 2015;
- ✓ Site Institucional.

Capítulo IV-Projeto de conceção de um *balanced scorecard* para o ISCTE-IUL

4.1-Caracterização do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

O ISCTE-IUL é caracterizado por ser uma instituição de ensino superior pública, situada em Lisboa e que foi criada em 1972. Como instituição pública de excelência, nomeadamente nas áreas da investigação, prestação de serviços à comunidade e no ensino, preocupa-se em formar quadros altamente qualificados com aptidões técnicas e científicas, que possam contribuir para o progresso não só de Portugal como dos outros países onde estes quadros possam desenvolver a sua carreira com sucesso. O ISCTE-IUL está alicerçado em quatro vetores estratégicos, a saber:

-  Desenvolvimento de uma cultura baseada no empreendedorismo;
-  Internacionalização;
-  Qualidade;
-  Inovação.

Embora sendo uma universidade pública, o ISCTE-IUL é uma fundação pública, como acontece com a Universidade de Aveiro e a Universidade do Porto. Os antigos alunos formados no ISCTE-IUL estão atualmente inseridos em cargos que exigem muita responsabilidade nas instituições, nas empresas e até em cargos políticos, o que vem demonstrar que esta instituição tem bastante prestígio e é reconhecida pelo ensino de qualidade que proporciona aos seus diversos alunos (ISCTE-IUL, 2015a).

O ISCTE-IUL, como instituição pública universitária especializou-se nas seguintes áreas:

- 1) Economia e Gestão;
- 2) Ciências sociais e políticas públicas;
- 3) Tecnologias e arquitetura.

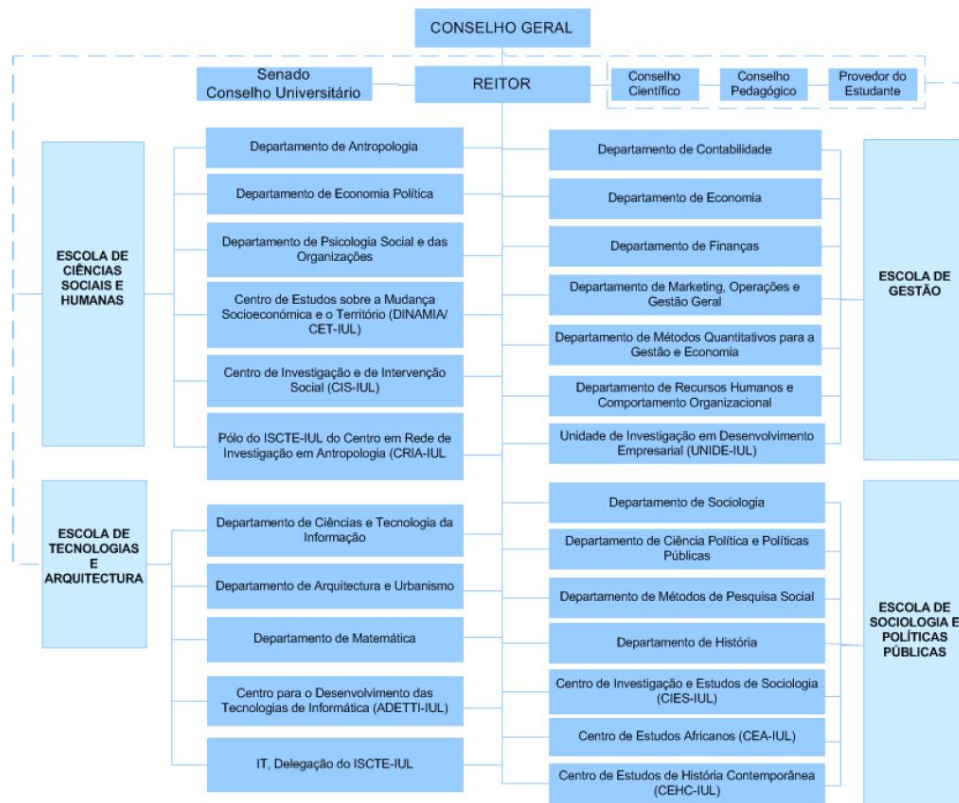
Atualmente, o ISCTE-IUL, é uma instituição universitária complexa porque é constituída por 4 escolas e os respetivos centros que produzem investigação científica, o INDEG-IUL e o IPPS-IUL (lecionação de mestrados e doutoramentos que conferem grau académico e pós-graduações que não conferem grau académico); o Audax-IUL (organismo que promove o empreendedorismo sustentável) e por fim o IUL-Global, entidade criada com vista a prestar serviços na área da consultoria às organizações. O

ISCTE-IUL, de acordo com as atividades exercidas dentro ou fora do instituto guia-se pelos princípios ligados à sustentabilidade, responsabilidade e ética. Em relação aos valores intrínsecos na sua cultura organizacional, podem mencionar-se a integridade, a equidade, a democraticidade, a liberdade, a honestidade e por fim, a diversidade (ISCTE-IUL, 2015b). O ISCTE-IUL preocupa-se em incutir na sua população (docentes, estudantes, funcionários e investigadores), altos padrões éticos comportamentais utilizando para tal fim, as normas que estão fixadas em regulamentos próprios. Fazem parte do universo do ISCTE-IUL, as seguintes escolas:

- ✚ ISCTE Business School;
- ✚ Escola de Sociologia e Políticas Públicas;
- ✚ Escola de Ciências Sociais e Humanas;
- ✚ Escola de Tecnologias e Arquitetura;

Os docentes que ministram o ensino nestas 4 escolas, estão agrupados em departamentos, como mostra a figura nº 4.

Figura nº 4-Departamentos/unidades de investigação por escola pertencentes ao universo ISCTE-IUL



Fonte: ISCTE-IUL (2014: 35)

O ISCTE-IUL é uma instituição dotada das seguintes autonomias: financeira, pedagógica, científica, disciplinar, estatutária e administrativa. O ISCTE-IUL é uma instituição universitária de média dimensão, contando com aproximadamente nove mil alunos e mais de 400 docentes (tabela nº 1) distribuídos em várias categorias.

Tabela nº 1-Categoria dos docentes do ISCTE-IUL

Categoria de Docência	Número
Docente Catedrático	20
Docente Catedrático Convidado	3
Docente Catedrático Visitante	4
Docente Associado com Agregação	22
Docente Associado Convidado com Agregação	3
Docente Associado	23
Docente Associado Convidado	10
Docente Associado Visitante	3
Docente Auxiliar com Agregação	10
Docente Auxiliar	197
Docente Auxiliar Convidado	74
Docente Auxiliar Visitante	1
Docente Assistente	11
Docente Assistente Convidado	36
Docente Monitor	10
Docente Leitor	1
Total de Docentes no ISCTE – IUL	428

Fonte: Adaptado de ISCTE - IUL (2014: 32)

Para o correto funcionamento da instituição, o ISCTE-IUL conta com a ajuda preciosa dos seus 207 colaboradores não docentes, que estão divididos por várias categorias, como está demonstrado na tabela nº 2.

Tabela nº 2-Colaboradores não docentes divididos por categorias

Categoria do pessoal não docente	Número
Consultor	4
Técnico Superior	85
Técnico Informático, 1º nível, 2º grau	5
Técnico Informático, 3º nível, 1º grau	1
Técnico Informático, 1º nível, 1º grau	1
Coordenador Técnico	2
Assistente Técnico	91
Assistente Operacional	18
Soma	207

Fonte: Adaptado de ISCTE - IUL (2014: 33)

O ISCTE-IUL concede graus académicos relacionados com licenciaturas, mestrados, doutoramentos, e também concedem equivalências e reconhecem graus académicos. Nesta instituição, mais de 50 % dos alunos estão a frequentar programas pós licenciatura.

4.2-Missão e valores do ISCTE-IUL

A missão do ISCTE-IUL está ligada à transferência, transmissão e produção de conhecimento científico baseado no mais alto padrão de qualidade a nível internacional para a comunidade estudantil nas três áreas anteriormente descritas, com vista a uma maior contribuição para a aprendizagem ao longo da vida da população, desenvolver a inovação e criar valor cultural, social e económico à sociedade.

A realização desta missão, só é possível porque o ISCTE-IUL aposta numa cultura de qualidade, em que se unem os objetivos estratégicos por si definidos com a legislação que regula o funcionamento da instituição e a liberdade académica. O ISCTE-IUL admite que sua missão deve de ser realizada ao nível da sociedade, da organização e do indivíduo.

A nível da sociedade, o ISCTE-UL preocupa-se em colaborar no progresso do conhecimento científico ligado às suas áreas de lecionação, e também apontar soluções que sejam inovadoras com vista a um maior progresso ao nível da economia, da sociedade e da cultura da comunidade portuguesa tanto a nível regional onde se situa o instituto (Lisboa), quer a nível nacional.

Ao nível da organização, o ISCTE-IUL pretende dar o seu contributo na sustentabilidade, desenvolvimento e eficácia das organizações quer sejam públicas ou privadas, quer tenham ou não como objetivo da sua atividade o lucro, utilizando para tal os seus conhecimentos que são relevantes para a gestão destas organizações.

Por fim, ao nível do indivíduo, o ISCTE-IUL pretende dar aos seus alunos, todas as condições de aprendizagem de diversas competências técnicas e competências pessoais que são valorizadas pelas empresas, o que irá promover a empregabilidade destes alunos e como consequência, a realização de aspirações que os alunos possam ter ao nível pessoal, social e profissional. Ao ISCTE-IUL é reconhecida a qualidade com que

intervém na realização destes três níveis ligados à sua missão institucional, o que contribui decisivamente para a sua elevada reputação além-fronteiras nas suas áreas científicas, nas quais desenvolve o seu campo de ação. O prosseguimento desta missão, está ligado aos seguintes valores institucionais:

- Autonomia e liberdade de todos os colaboradores e docentes da instituição na execução das tarefas para as quais foram contratados;
- Gestão da instituição que se pauta pela transparência, participação e democracia;
- Honestidade, ensino ministrado e investigação que se pautam pela excelência;
- Responsabilidade social, ética e cidadania, para que se possa fomentar a justiça, a solidariedade e a dignidade humana.

4.3-O ISCTE-IUL no ano letivo 2014/2015

Neste sub-capítulo será analisada a tabela nº 3 retirada do plano de atividades para o ano de 2015, acerca do panorama do ISCTE-IUL no ano letivo 2014/2015, abordando os aspetos mais importantes que se destacam.

Tabela nº 3-Panorama do ISCTE-IUL em números

<i>Indicador</i>	<i>Valor</i>
Licenciaturas e mestrado integrado (2014/2015)	16
Mestrados (2014/2015)	55
Pós Graduações e Especializações (2014/2015)	13
Programas Doutorais (2014/2015)	22
Classificação FCT das Unidades de Investigação (2007)	
Excelente: CIES-IUL; Cis-IUL; Dinâmia/CET-IUL; IT-IUL	4
Muito Bom: BRU-IUL; CEI-IUL ; CRIA-IUL	3
Bom: Adetti-IUL; CEHC-IUL	2
Revistas Científicas	9
Publicações Científicas do ISCTE-IUL (Dez.2013)	1475
Total de Docentes (Nov. 2014)	435
Total de Docentes ETI (Nov. 2014)	346,04
Professores doutorados (Nov. 2014)	351
Investigadores afetos a I&D a 100% (Nov. 2014)	344
Funcionários não docentes (Nov. 2014)	227
Total de alunos 2014/2015	8564
Alunos de 1.º ciclo (2014/2015) (Nov. 2014)	4300
Alunos de Mestrado + MIA (2014/2015) (Nov. 2014)	3276
Alunos de pós-graduações (2014/2015) (Nov. 2014)	575
Alunos de Doutoramento (2014/2015) (Nov. 2014)	413
% de Alunos de pós-graduação (2014/2015) (Nov. 2014)	50%
Taxa de ocupação do ISCTE-IUL (2014/2015) (% de novos alunos do 1.º ciclo face ao numerus clausus)	118%
Total/ Percentagem de alunos estrangeiros (ano letivo 2013/2014)	1564 / 17,3%
Orçamento 2015 (sem incluir entidades participadas)	33.546.122 €
Receitas OE (%)	48,8%
Receitas próprias (%)	51,2%

Fonte: ISCTE-IUL (2014: 5)

Ao analisar a tabela nº3, destacam-se os seguintes aspetos:

- ✓ O ISCTE-IUL é responsável pela produção de 9 revistas científicas;
- ✓ O total de docentes a lecionar no ISCTE-IUL em novembro de 2014, cifrava-se nos 435, dos quais 346 (80%) estavam a tempo interno na leção;
- ✓ Em novembro de 2014, existiam 351 docentes doutorados (74% do total de docentes), o que demonstra a preocupação do ISCTE-IUL de ter um elevado número de docentes altamente qualificados;
- ✓ No ano letivo 2014/2015, existiam cerca de 8564 alunos, 4300 alunos a frequentar as licenciaturas (50% do total de alunos), 3276 alunos a frequentarem o mestrado (38% do total de alunos, o que demonstra uma grande preocupação dos alunos de adquirirem elevadas qualificações), 575 alunos a frequentarem as pós graduações e 413 alunos a frequentarem programas de doutoramento;
- ✓ Existiam 1564 alunos estrangeiros a frequentarem cursos ministrados pelo ISCTE-IUL;
- ✓ No que toca a questões financeiras, do total do orçamento para 2015 (33.546.122€), 51,2% provinha de receitas próprias e o restante (48,8%) provinha do orçamento de estado, o que dá autonomia financeira ao ISCTE-IUL

4.4-Órgãos de gestão do ISCTE-IUL

O ISCTE-IUL como universidade é gerido pelo seu responsável máximo que é o reitor, como aliás acontece em outras instituições de ensino superior público em Portugal que estão classificadas como universidades. A tabela nº 4 mostra a distribuição de cargos pelos elementos que compõem a gestão do ISCTE-IUL.

Tabela nº 4-Distribuição de cargos nos órgãos de gestão do ISCTE-IUL

Função	Número
Reitor	1
Vice-Reitor	4
Pró-Reitor	2
Administradora	1
Diretora Coordenadora	1
Direção Intermédia de 1º grau	3
Direção Intermédia de 2º grau	8
Direção Intermédia de 3º grau	7
Soma	27

Fonte: Adaptado de ISCTE-IUL (2014: 32)

Como demonstra a tabela nº 4, o reitor é auxiliado por 4 vice reitores, 2 pró reitores, 1 administradora e uma diretora coordenadora.

4.5-Objetivos a serem concretizados pelo ISCTE-IUL no ano de 2015

Os objetivos estratégicos fixados em 2015 pelo ISCTE-IUL estão assentes no plano de atividades para o ano de 2015 e estão organizados em 4 eixos estratégicos:

- Eixo 1-Incrementar a inovação e a qualidade no ensino;
- Eixo 2-Aumentar a Investigação rotulada de excelente;
- Eixo 3-Fomentar a empregabilidade, o empreendedorismo e a transferência de conhecimentos;
- Eixo 4-Melhorar a gestão de recursos.

4.6-Conceção de um *balanced scorecard* para o ISCTE-IUL

Com base na análise do plano de atividades do ISCTE-IUL para 2015, procedeu - se a uma escolha rigorosa de alguns objetivos estratégicos ai presentes, que depois são agrupados nas quatro perspetivas, como em seguida se apresentam:

Perspetiva financeira:

- Aumentar a receita proveniente das propinas;
- Aumentar a receita proveniente de parcerias estratégicas internacionais;
- Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços à comunidade;
- Aumentar a receita proveniente dos alunos estrangeiros.

Perspetiva clientes:

- Melhorar a satisfação dos alunos relacionada com as condições pedagógicas;
- Aumentar o número de estudantes nacionais;
- Aumentar o número de estudantes estrangeiros;
- Aumentar o número de parcerias estratégicas internacionais ligadas às unidades de investigação;
- Aumentar o número de clientes interessados nos serviços prestados pelo instituto.

Perspetiva processos internos:

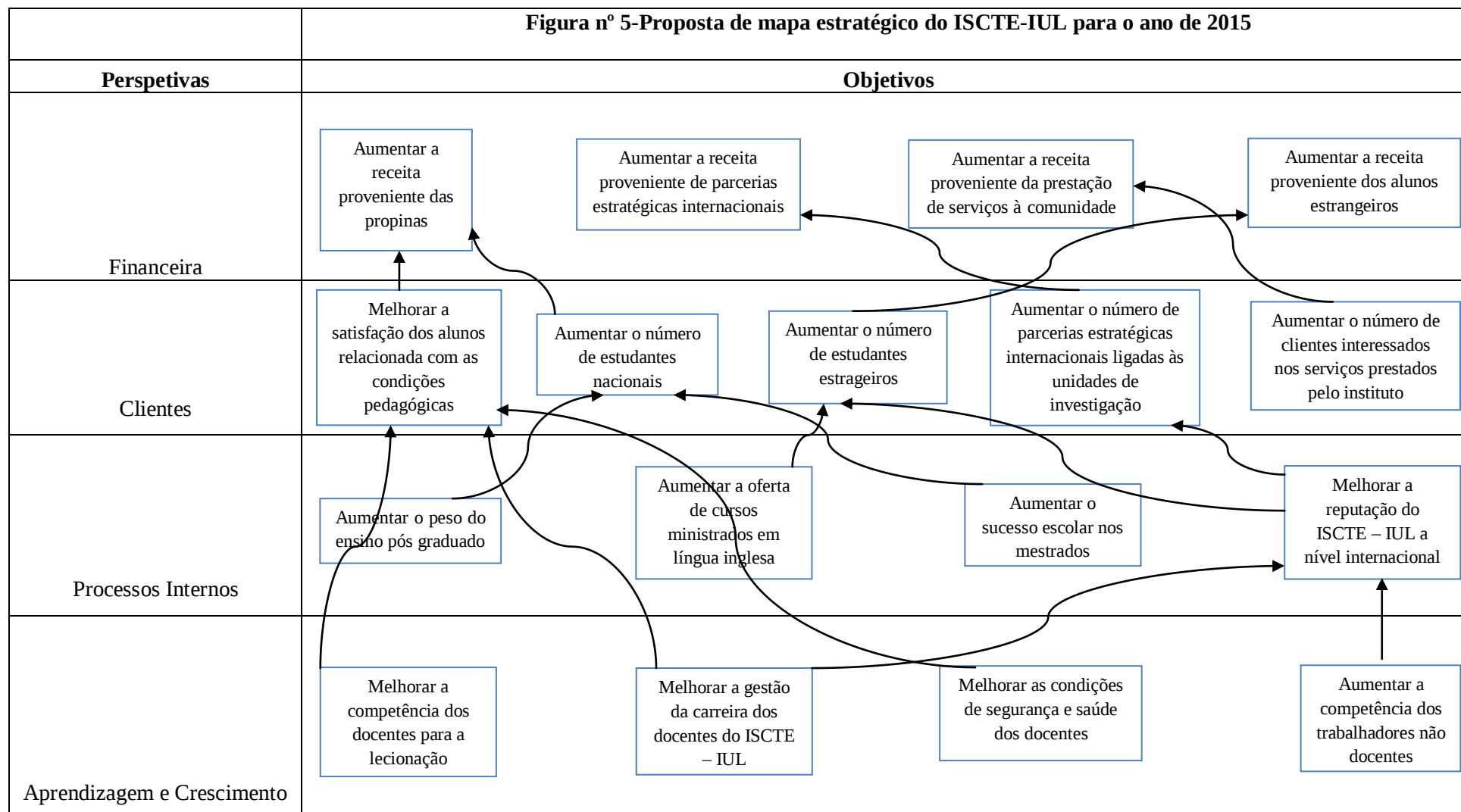
- Aumentar o peso do ensino pós graduado;
- Aumentar a oferta de cursos ministrados em língua inglesa;
- Aumentar o sucesso escolar nos mestrados;
- Melhorar a reputação do ISCTE - IUL a nível internacional.

Perspetiva aprendizagem e crescimento:

- Melhorar a competência dos docentes para a lecionação;
- Melhorar a gestão da carreira dos docentes do ISCTE - IUL;
- Melhorar as condições de segurança e saúde dos docentes;
- Aumentar a competência dos trabalhadores não docentes.

Com base nos objetivos estratégicos anteriormente apresentados é proposto um mapa estratégico para o ISCTE-IUL, indicando as relações de causa e efeito entre os diversos objetivos estratégicos (figura nº 5).

Figura nº 5-Proposta de mapa estratégico do ISCTE-IUL para o ano de 2015



Fonte: Elaboração Própria

Em seguida serão apresentadas explicações às relações de causa e efeito presentes no mapa estratégico proposto para o ISCTE-IUL, começando pela perspectiva aprendizagem e crescimento, visto que as pessoas são o recurso mais importante para qualquer entidade e acabando na perspectiva financeira, visto que para o ISCTE-IUL, a questão financeira revela-se da maior importância pelo facto do instituto ser dotado de autonomia financeira.

Perspetiva aprendizagem e crescimento

Objetivo nº 1: melhorar a competência dos docentes para a lecionação: -produz um efeito no objetivo melhorar a satisfação dos alunos relacionada com as condições pedagógicas (perspetiva clientes), visto que se os docentes são mais competentes, dão melhores aulas, o que faz com que os alunos estejam satisfeitos.

Objetivo nº 2: melhorar a gestão da carreira dos docentes do ISCTE-IUL: -produz um efeito na objetivo melhorar a satisfação dos alunos relacionada com as condições pedagógicas (perspetiva clientes), porque se os docentes podem ir evoluindo na carreira, estão mais motivados, lecionam melhor e os alunos ficam mais satisfeitos. Este objetivo, também produz um efeito no objetivo melhorar a reputação do ISCTE-IUL a nível internacional (perspetiva processo internos), porque se os docentes estão mais motivados por irem evoluindo na sua carreira, têm maiores hipóteses de ganharem concursos internacionais e produzirem investigação de qualidade que seja reconhecida no estrangeiro.

Objetivo nº 3: melhorar as condições de segurança e saúde dos docentes: -produz um efeito no objetivo melhorar a satisfação dos alunos relacionada com as condições pedagógicas (perspetiva clientes), porque se o docente não se ausentar por um longo período de tempo por motivo de doença ou acidente no trabalho, os alunos ficam satisfeitos.

Objetivo nº 4: aumentar a competência dos trabalhadores não docentes: -produz um efeito no objetivo melhorar a reputação do ISCTE-IUL a nível internacional (perspetiva processos internos), porque se o pessoal não docente é mais competente, há um melhor funcionamento do instituto e uma melhor imagem no exterior.

Perspetiva processos internos

Objetivo nº 1: aumentar o peso do ensino pós graduado: -produz efeito no objetivo aumentar o número de estudantes nacionais (perspetiva clientes), pelo facto de ao aumentar este peso (mais cursos de mestrado e doutoramento), vai gerar mais alunos.

Objetivo nº 2: aumentar a oferta de cursos ministrados em língua inglesa: -produzir um efeito na perspectiva aumentar o número de estudantes estrangeiros (perspetiva clientes), porque ao haver cursos ministrados nesta língua, vai atrair alunos que queiram conhecer Portugal e que seja mais fácil a transmissão de conhecimentos, visto que a língua a utilizar é a língua que eles se expressam.

Objetivo nº 3: aumentar o sucesso escolar nos mestrados: -produzir um efeito no objetivo aumentar o número de estudantes nacionais (perspetiva clientes), visto que se há mais sucesso, há um melhor *feedback* para o exterior e por conseguinte uma maior atração de novos estudantes.

Objetivo nº 4: melhorar a reputação do ISCTE-IUL a nível internacional: -produz um efeito no objetivo aumentar o número de estudantes estrangeiros (perspetiva clientes), porque ao melhorar a reputação internacional vai atrair mais estudantes estrangeiros a quererem estudar no instituto. Este objetivo, também produz um efeito no objetivo aumentar o número de parcerias estratégicas internacionais ligadas às unidades de investigação (perspetiva clientes), visto que se há uma melhor reputação além-fronteiras, mais entidades externas estarão interessadas em financiarem projetos ligados às unidades de investigação que estão inseridas no ISCTE-IUL.

Perspetiva clientes

Objetivo nº 1: aumentar a satisfação dos alunos relacionada com as condições pedagógicas: -produz um efeito no objetivo aumentar a receita proveniente das propinas (perspetiva financeira), porque a satisfação dos alunos tem impacto na sociedade através da atração de novos alunos, o que vai gerar no futuro, um aumento das receitas das propinas.

Objetivo nº 2: aumentar o número de estudantes nacionais: -produz um efeito no objetivo aumentar a receita proveniente das propinas (perspetiva financeira), visto que

se há mais estudantes nacionais a frequentarem cursos no ISCTE-IUL, maior será a receita própria gerada por esta fonte de financiamento.

Objetivo nº 3: aumentar o número de estudantes estrangeiros: -produz um efeito no objetivo aumentar a receita proveniente dos alunos estrangeiros (perspetiva financeira), porque se aumentarmos o número de estudantes estrangeiros, maior será a receita gerada por estes estudantes.

Objetivo nº 4: aumentar o número de parcerias estratégicas internacionais ligadas às unidades de investigação: -produz um efeito no objetivo aumentar a receita proveniente de parcerias estratégicas internacionais (perspetiva financeira), visto que se existirem mais entidades a querer financiar projetos de investigação, maior será a receita gerada para financiar estes projetos.

Objetivo nº 5: aumentar o número de clientes interessados nos serviços prestados pelo instituto: -produz um efeito no objetivo aumentar a receita proveniente da prestação de serviços à comunidade (perspetiva financeira), porque se a comunidade reconhece a qualidade dos serviços de consultoria prestados pelo instituto, maior será a captação de potenciais clientes e como tal, uma maior receita gerada pelos serviços de consultoria prestados.

A tabela nº 5 apresenta a proposta de *BSC* para o ISCTE-IUL, através da sugestão de diversas medidas que permitem avaliar cada um dos objetivos estratégicos propostos.

Tabela nº 5-Proposta do *Balanced Scorecard* do ISCTE-IUL para o ano de 2015

Perspetivas	Objetivos	Medidas
Financeira	Aumentar a receita proveniente das propinas	Receita anual de propinas
	Aumentar a receita proveniente de parcerias estratégicas internacionais	Valor anual recebido por parceria
	Aumentar a receita proveniente da prestação de serviços à comunidade	Valor anual da receita proveniente da prestação de serviços
	Aumentar a receita proveniente dos alunos estrangeiros	Receita anual com os alunos estrangeiros
Clientes	Melhorar da satisfação dos alunos relacionada com as condições pedagógicas	Inquéritos à satisfação dos alunos
	Aumentar o número de estudantes nacionais	Número de discentes nacionais inscritos
	Aumentar o número de estudantes estrangeiros	Número de discentes estrangeiros inscritos
	Aumentar o número de parcerias estratégicas internacionais ligadas às unidades de investigação	Número de parcerias internacionais celebradas com as unidades de investigação
	Aumentar o número de clientes interessados nos serviços prestados pelo instituto	Número de projetos de consultoria desenvolvidos pela IUL-Global
Processos Internos	Aumentar o peso do ensino pós graduado	Percentagem de discentes a frequentar o 2º e o 3º ciclo
	Aumentar a oferta de cursos ministrados em língua inglesa	Número de cursos lecionados na língua inglesa
	Aumentar o sucesso escolar nos mestrados	Número de projetos/dissertações concluídos no tempo previsto
	Melhorar a reputação do ISCTE – IUL a nível internacional	Quantidade de acreditações conquistadas
Aprendizagem e Crescimento	Melhorar a competência dos docentes para a leção	Número de ações de formação específica para docentes
	Melhorar a gestão da carreira dos docentes do ISCTE – IUL	Percentagem de docentes catedráticos e associados
	Melhorar as condições de segurança e saúde dos docentes	Número de dias de baixa por doença ou acidente de trabalho
	Aumentar a competência dos trabalhadores não docentes	Número de horas de formação

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, será descrito o *BSC*, evidenciando para cada objetivo de cada uma das quatro perspetivas, a medida que melhor mede a execução de determinado objetivo.

Perspetiva financeira

Relativamente ao primeiro objetivo, aumentar a receita proveniente das propinas, propõe-se que a sua execução seja medida através da receita anual de propinas. Em relação ao segundo objetivo, aumentar a receita proveniente de parcerias estratégicas internacionais, propõe-se que a sua execução seja medida através do valor anual recebido por parceria. No que toca ao terceiro objetivo, aumentar a receita proveniente da prestação de serviços à comunidade, propõe-se que a sua execução seja medida através do valor anual da receita proveniente da prestação de serviços. Por fim, em relação ao quarto objetivo, aumentar a receita proveniente dos alunos estrangeiros, propõe-se que a sua execução seja medida através da receita anual com os alunos estrangeiros.

Perspetiva clientes

Em relação ao primeiro objetivo, melhorar a satisfação dos alunos relacionada com as condições pedagógicas, propõe-se que a sua execução seja medida através da elaboração de inquéritos à satisfação dos alunos. Relativamente ao segundo objetivo, aumentar o número de estudantes nacionais, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de discentes nacionais inscritos. No que toca ao terceiro objetivo, aumentar o número de estudantes estrangeiros, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de discentes estrangeiros inscritos. Relativamente ao quarto objetivo, aumentar o número de parcerias estratégicas internacionais ligadas às unidades de investigação, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de parcerias internacionais celebradas com as unidades de investigação. Por fim, em relação ao quinto objetivo, aumentar o número de clientes interessados nos serviços prestados pelo instituto, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de projetos de consultoria desenvolvidos pela IUL-Global.

Perspetiva processos internos

Relativamente ao primeiro objetivo, aumentar o peso do ensino pós graduado, propõe-se que a sua execução seja medida através da percentagem de discentes a frequentar o 2º e o 3º ciclo. Em relação ao segundo objetivo, aumentar a oferta de cursos ministrados em língua inglesa, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de cursos lecionados na língua inglesa. No que toca ao terceiro objetivo, aumentar o sucesso escolar nos mestrados, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de

projetos/dissertações concluídos no tempo previsto. Por fim, em relação ao quarto objetivo, melhorar a reputação do ISCTE-IUL a nível internacional, propõe-se que a sua execução seja medida através da quantidade de acreditações conquistadas.

Perspetiva aprendizagem e crescimento

Em relação ao primeiro objetivo, melhorar a competência dos docentes para a lecionação, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de ações de formação específica para docentes. Relativamente ao segundo objetivo, melhorar a gestão da carreira dos docentes do ISCTE-IUL, propõe-se que a sua execução seja medida através da percentagem de docentes catedráticos e associados. No que toca ao terceiro objetivo, melhorar as condições de segurança e saúde dos docentes, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de dias de baixa por doença ou acidente de trabalho. Por fim, em relação ao quarto objetivo, aumentar a competência dos trabalhadores não docentes, propõe-se que a sua execução seja medida através do número de horas de formação.

Capítulo V-Conclusões, limitações e propostas para futuras investigações

O *BSC* foi apresentado pela 1ª vez em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, como resultado da evidência de que a focalização dos gestores na avaliação de indicadores financeiros que por natureza são de curto prazo estava obsoleta, porque em vez de eles investirem em soluções que criassem valor a longo prazo, estavam a preferir atingir resultados financeiros a curto prazo, o que estava a pôr em causa a sobrevivência das organizações, visto que a concorrência a nível internacional estava a aumentar. Os autores apresentaram o *BSC* como sendo um sistema de avaliação de desempenho capaz de resolver o problema que as organizações começavam a sentir em conseguir avaliar de forma correta o seu desempenho e de tomarem decisões que não pusessem em causa a sua sobrevivência. Nesta altura, o *BSC* desempenhava as funções de avaliação de desempenho da organização (constituído por objetivos e medidas nas quatro perspetivas). Mais tarde, por volta do ano de 1996, Kaplan e Norton apresentaram um melhoramento do *BSC* em que acrescentaram aos objetivos e medidas, as metas e as ações para cada objetivo, porque descobriram que as organizações já não estavam a utilizar o *BSC* para a avaliar o desempenho, mas sim para gerir a sua própria estratégia. Em 2001, os autores apresentaram o chamado mapa estratégico onde se relacionam os objetivos estratégicos entre si (nas chamadas relações de causa-efeito) e com a estratégia delineada para a organização ou para a unidade de negócio dessa organização, e assim dar um contributo essencial na gestão da estratégia fixada pela organização. O *BSC* ajuda a comunicar a estratégia a todos os elementos que constituem a organização (unidades de negócio, departamentos e colaboradores). O *BSC* consegue envolver todos os colaboradores na execução da estratégia da organização, quando define para cada colaborador, um conjunto de ações com vista a atingir uma determinada meta fixada para um certo objetivo estratégico presente no *BSC* da organização. Esta ferramenta de gestão estratégica por excelência traduz a visão e a estratégia em objetivos estratégicos claramente definidos que depois são agregados às quatro perspetivas presentes no *BSC*. Nem todos os investigadores desta temática são defensores acérrimos da utilização do *BSC*, no auxílio às entidades que queiram gerir a sua estratégia com sucesso, como se demonstrou anteriormente.

O objetivo deste estudo é contribuir para o conhecimento sobre a utilização do *BSC* numa instituição de ensino superior público, o que foi conseguido através da formulação

de dezassete objetivos estratégicos, da identificação das relações de causa efeito entre esses objetivos, e da proposta de medidas de execução para cada um dos objetivos. Este estudo permite concluir ser possível a elaboração de um mapa estratégico e de um *BSC* alinhados com a estratégia deste tipo de organização.

Neste projeto, não foi possível utilizar a entrevista como método de recolha de informação, que também pudesse servir para acrescentar informação à informação recolhida no método de análise documental.

Com base na proposta de um *BSC* para o ISCTE-IUL, poder-se-iam elaborar *BSC* individuais para cada uma das escolas pertencentes ao universo ISCTE-IUL, claro sem esquecer que esses *BSC* teriam que estar alinhados com o *BSC* corporativo (do ISCTE-IUL).

Bibliografia

- Banker, R., Chang, H., & Pizzini, M. 2004. The balanced scorecard: Judgemental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79 (1): 1-23.
- Banker, R., Potter, G., & Srinivasan, D. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review*, 75 (1): 65-92.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. 2004. The american balanced scorecard versus the french tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15 (2): 107-134.
- Braam, G., & Nijssen, E. 2004. Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the dutch experience. *Long Range Planning*, 37 (4): 335-349.
- Bryant, L., Jones, D., & Widener, S. 2004. Managing value creation within the firm: An examination of multiple performance measures. *Journal of Management Accounting Research*, 16 (1): 107-131.
- Decoene, V., & Bruggeman, W. 2006. Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26 (4): 429-448.
- Hoque, S., & James, W. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12: 1-17.
- ISCTE-IUL. 2014. *Plano de atividades 2015*. http://www.iscte-iul.pt/Libraries/GCI_Documentos_e_Formul%C3%A1rios/Plano_de_atividades_2015vf.sflb.ashx - Acedido no dia 22/03/2015.
- ISCTE-IUL. 2015a). *O ISCTE-IUL: Apresentação*. http://iscte-iul.pt/quem_somos/apresentacao.aspx - Acedido no dia 20/03/2015.
- ISCTE-IUL. 2015b). *O que é a responsabilidade social e a sustentabilidade?* http://iscte-iul.pt/quem_somos/responsabilidade_social_sustentabilidade.aspx - Acedido no dia 18/03/2015.
- Ittner, C., & Larcker, D. 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance?: An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36: 1-35.
- Ittner, C., & Larcker, D. 2005. Moving from strategic measurement to strategic data analysis. In Chapman, C. (Ed.), *Controlling strategy: Management, accounting and performance measurement*: 86-105, Oxford: Oxford University Press.

Ittner, C., Larcker, D., & Meyer, M. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78 (3): 725-758.

Jazayeri, M., & Scapens, R. 2008. The business values scorecard within bae systems: The evolution of a performance measurement system. *The British Accounting Review*, 40: 48-70.

Jesus, M., & Amaro, S. 2012. Motivações para a concepção de um balanced scorecard numa empresa de serviços: Um estudo de caso. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10 (20): 1- 21.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. 2005. *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (7.^a Edição). Lisboa: Áreas Editora.

Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. 2008. *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (8.^a Edição). Lisboa: Área Editoras.

Kaplan, R. 1994. Devising a balanced scorecard matched to business strategy. *Planning Review*, 22 (5): 15-19.

Kaplan, R., & Norton, D. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*: 71-79.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996a). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74 (1):75-85.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996b). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1): 53-79.

Kaplan, R., & Norton, D. 1996c). *Translating strategy into action. The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 1997. *A estratégia em ação: Balanced scorecard* (9^a edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Kaplan, R., & Norton, D. 2000. Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*: 167-176.

Kaplan, R., & Norton, D. 2001a). *The strategy-focused organization*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R., & Norton, D. 2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15 (1): 87-104.

Kaplan, R., & Norton, D. 2001c). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15: 147-160.

- Kaplan, R., & Norton, D. 2004a). Measuring the strategic readiness of intangible assets. **Harvard Business Review**: 52-67.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2004b). The strategy map: Guide to aligning intangible assets. **Strategy & Leadership**, 32 (5):10-17.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2004c). **Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2006. **Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies**. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2008. Mastering the management system. **Harvard Business Review**: 2-17.
- Kerr, D. 2003. Accountability by Numbers. **Journal of Accountancy**, 195 (6): 61-71.
- Kim, W., & Mauborgne, R. 2005: **A estratégia oceano azul**. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Malina, M., & Selto, F. 2001. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. **Journal of Management Accounting Research**, 13: 47-90.
- Malmi, T. 2001. Balanced scorecards in finnish companies: A research note. **Management Accounting Research**, 12: 207-220.
- Niven, P. 2002. **Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some its assumptions. **Management Accounting Research**, 11(1): 65-22.
- Norreklit, H., & Mitchell, F. 2007. The balanced scorecard. In Hopper, T., Northcott, D., & Scapens, R. (Ed.). **Issues in Management Accounting**: 175-198. London: Prentice Hall.
- Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. 1999. **Performance drivers: A practical guide to using the balanced scorecard**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Peteraf, M. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. **Strategic Management Journal**, 14 (3): 179-191.
- Ryan, B., Scapens, R., & Theobald, M. 1992. **Research method and methodology in finance and accounting**. London: Thomson.
- Simões, A., & Rodrigues, A. 2011. O uso e os impactos do balanced scorecard na gestão das empresas. Revisão de literatura e oportunidades de investigação. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, 9 (18): 1-24.

Smith, M. 2002. Gaming nonfinancial performance measures. *Journal of Management Accounting Research*, 14: 119-133.

Tuomela, T. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16: 293-320.

Vieira, R., Major, M., & Robalo, R. 2009. Investigação qualitativa em contabilidade. In Major, M., & Vieira, R. (Coord). *Contabilidade e controlo de gestão, teoria, metodologia e prática*: 129-163. Lisboa: Escolar Editora.

Yin, R. 2003. *Case study research: Design and methods*. London: Sage Publications.