

Departamento de Ciência Política e Política Públicas

Projeto de Intervenção numa Instituição do Ensino Particular (BSC -
novo modelo de monitorização de gestão) – Estudo de caso

Maria Felicidade Rodrigues Pinheiro

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Escolar

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Auxiliar do
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE - Instituto
Universitário de Lisboa

setembro, 2016

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado a todos as pessoas que contribuíram para que este projeto fosse realizado.

Começo por agradecer à Dra. Ana Cristina Mariz Fernandes pelo apoio incondicional, por acreditar em mim e, pela grande amiga e companheira que foi neste momento da minha vida. Às *Sisters* do Convento do Bom Sucesso pelo apoio que me deram e também às minhas colegas de trabalho pela paciência que tiveram comigo nestes dois anos, em especial à Isabel e à Anabela.

O meu agradecimento à Professora Generosa do Nascimento pela forma como orientou o meu projeto e, gostaria de agradecer também, aos meus colegas e professores do Mestrado, nomeadamente aqueles mais próximos que me acompanharam neste percurso académico. Um agradecimento muito especial à minha família, marido (companheiro e amigo de 27 anos), aos meus filhos Pedro e Rita, à minha querida mãe e ao meu pai que se fosse vivo estaria muito orgulhoso de mim, um agradecimento pelo carinho, pela paciência que tiveram comigo ao longo destes dois anos de mestrado

RESUMO

O presente projeto de intervenção tem como propósito a construção e disponibilização de um instrumento de gestão que facilite o alinhamento estratégico e operacional do Colégio do Bom Sucesso com recurso à metodologia *Balanced Scorecard*.

Os sistemas tradicionais de informação que são atualmente utilizados para a gestão das instituições de ensino privado como o Colégio do Bom Sucesso (*tableau de bord*, mapas de tesouraria e gestão de serviços e demonstração de resultados provisionais) não permitem responder aos desafios atuais apresentando várias debilidades e insuficiências, designadamente o quase exclusivo enfoque na vertente financeira, ignorando áreas críticas como os processo e eficiência operacional, o crescimento e inovação na organização e a satisfação dos diversos *stakeholders*. Perante este cenário, o setor do ensino particular tem necessidade de se adaptar aos novos tempos, modificando em muito, a forma com se trabalha e atua.

O principal objetivo da implementação de um sistema de medição de desempenho é permitir a estas organizações, planear, medir e controlar o seu desempenho em conformidade com a estratégia planeada, tendo em vista, criar valor para os seus alunos/pais, colaboradores, *stakeholders*.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que visa implementar a estratégia com eficácia, este sistema articula as variáveis financeiras e não financeiras, integra o curto e o longo prazo, visando alcançar resultados estratégicos ambiciosos e mobiliza a organização na implementação da estratégia.

A definição da missão, visão e valores; o estabelecimento de objetivos estratégicos, de iniciativas, de metas e de indicadores pelas perspetivas organizacionais, considerando as suas relações causa-efeito, permitem uma gestão muito mais adequada à realidade atual.

Continua-se a verificar que muitas organizações possuem fraca cultura de planeamento e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard*, com as necessárias adaptações, e mesmo perante cenários de incerteza, constitui um instrumento que pode ser utilizado no processo de planeamento estratégico e facilitar a comunicação, clarificação e gestão da estratégia das organizações.

Palavras-Chave: *Balanced Scorecard*, Gestão Estratégia, Ensino Particular

ABSTRACT

This intervention project aims the construction and deployment of a management tool to facilitate the strategic and operational alignment of Colégio do Bom Sucesso using the Balanced Scorecard methodology.

Traditional information systems that are currently used for the management of private educational institutions such as the of Colégio do Bom Sucesso (tableau de bord, treasury maps and management services and demonstration of provisional results) do not allow to respond to the current challenges presented several weaknesses and shortcomings, in particular the almost exclusive focus on financial aspects, ignoring critical areas such as process and operational efficiency, growth and innovation in the organization and the satisfaction of the various stakeholders. Given this scenario, the private education sector needs to adapt to changing times, changing much, the way it works and operates.

The main objective of implementing a performance measurement system is to enable these organizations to plan, measure and control their performance in accordance with the planned strategy, in order to create value for their students / parents, employees, stakeholders. The Balanced Scorecard is a management system that aims to implement the strategy effectively, this system articulates the financial variables and non-financial part of the short and long term in order to achieve ambitious strategic outcomes and mobilizing the organization in implementing the strategy.

The definition of the mission, vision and values; the establishment of strategic objectives, initiatives, targets and indicators for organizational perspectives, considering their cause-effect relationships, allow management more appropriate to the current reality. Continues to find that many organizations have weak culture of planning and strategic management. The Balanced Scorecard, with the necessary adjustments, and even in the face of uncertainty scenarios, is a tool that can be used in the strategic planning process and facilitate communication, clarification and management of organizational strategy.

Keywords: Balanced Scorecad, Strategy Management, Private Education

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPITULO I – QUADRO TEÓRICO | 2 |
| 1.1- Gestão Estratégica..... | 2 |
| 1.2- <i>Balanced Scorecard</i> | 4 |
| 1.3- As vantagens da metodologia do <i>Balanced Scorecard</i> | 8 |
| 1.4- Diagnóstico e definição do plano de ação..... | 9 |
| 1.5- O modelo <i>top-down</i> de formulação da estratégia..... | 10 |
| 1.6- Analisar a estratégia da organização..... | 12 |
| 1.7- Analisar os riscos e as oportunidades..... | 13 |
| 1.8- Os indicadores chaves de desempenho..... | 13 |
| 1.9- Definir os objetivos estratégicos..... | 14 |
| CAPITULO II –METODOLOGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BSC | 16 |
| 2.1- Metodologia..... | 16 |
| 2.2- Contextualização do Estudo de Caso..... | 17 |
| 2.3- Técnicas de Recolha de Dados..... | 17 |
| 2.4- Técnicas de Tratamento de Dados | 18 |
| CAPITULO III – DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR | 19 |
| 3.1- Descrição da Instituição..... | 19 |
| 3.2- Análise organizacional e de gestão..... | 21 |
| 3.3- Análise SWOT..... | 22 |
| 3.4- Projeto Educativo..... | 23 |
| 3.5- Resultados do CAF..... | 24 |
| 3.6- Inquérito on-line..... | 25 |
| 3.7- Entrevista..... | 25 |
| 3.8- Análise Critica..... | 26 |
| CAPITULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO | 27 |
| 4.1- Fases do Projeto..... | 27 |
| 4.2- Desenho do Mapa Estratégico..... | 29 |
| 4.3 - <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo..... | 34 |
| 4.4 – Acompanhamento e evolução..... | 34 |
| CONCLUSÕES FINAIS | 37 |
| BIBLIOGRAFIA | 39 |
| ANEXOS | |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 – As quatro perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 5 |
| Figura 1.2 – Analogia de árvore..... | 7 |
| Figura 1.3 – Mapa Análise SWOT..... | 11 |
| Figura 1.4 – <i>Balanced Scorecard</i> como processo contínuo de criação de valor..... | 12 |
| Figura 3.1.1 – Recursos Humanos do CBS ano letivo 2015/2016..... | 20 |
| Figura 3.1.2 – População escolar do CBS ano letivo 2015/2016..... | 21 |
| Figura 3.2 – Organograma da Instituição..... | 22 |
| Figura 3.3 – Análise SWOT do CBS..... | 23 |
| Figura 3.5 – Modelo CAF..... | 24 |
| Figura 4.1.1 – Fases da implementação do projeto..... | 27 |
| Figura 4.1.2 – Processo top down/ bottom up..... | 28 |
| Figura 4.1.3 – Sistema de estruturação da informação..... | 29 |
| Figura 4.2.1 - Quadro da visão, missão e valores..... | 30 |
| Figura 4.2.2.1 – Perspetiva Alunos /Pais..... | 31 |
| Figura 4.2.2.2 – Perspetiva Processos Internos..... | 31 |
| Figura 4.2.2.3 – Perspetiva Inovação e Aprendizagem..... | 31 |
| Figura 4.2.2.4 – Perspetiva Financeira..... | 32 |
| Figura 4.2.3 – Mapa de caracterização de um indicador..... | 32 |
| Figura 4.2.5 – Mapa estratégica..... | 33 |
| Figura 4.3 – <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo..... | 34 |
| Figura 4.4 - <i>Balanced Scorecard</i> Operacional..... | 35 |
| Figura 4.5 – Níveis de Avaliação..... | 36 |

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AEEP – Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo

BCG – Boston Consulting Group

BSC – Balanced Scorecard

CAF – Common Assessment Framework

CBS – Colégio do Bom Sucesso

EV / EVT – Educação Visual / Educação Visual Tecnológica

FOSRDI – Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas

HBR – Harvard Business Review

IB - International Baccalaureate

IPSS – Instituições particulares de solidariedade social

ME – Ministério da Educação

PAGE – Programa Avançado de gestão para executivos

PESTAL – Políticas, económicas, sociais tecnológicas, ambientais e legais.

SMART – Specific(específicos), Measurable(mensuráveis), Attainable(atingíveis), Realistic(realista), Time Bound(temporizáveis).

SWOT – Strengths(forças), Weaknesses(fraquezas), Opportunities(oportunidades), Threats(ameaças).

KPI – Key Performance Indicators

INTRODUÇÃO

A implementação do *Balanced Scorecard (BSC)* é orientada pela visão e guiada pela missão da organização. Seguindo a orientação dada pela visão sobre o futuro da instituição, definem-se os objetivos estratégicos para cada perspetiva (financeira, clientes, processos, aprendizagem e crescimento). O atual contexto macroeconómico, que é cada vez mais competitivo leva as organizações em geral, e as organizações de ensino privado em particular, a adotarem políticas e práticas de gestão adequadas às mudanças contínuas, de modo a que consigam manter uma posição de sucesso no mercado.

O Colégio do Bom Sucesso definiu como sua missão: proporcionar uma educação integral, no respeito pelos valores humanos essenciais, posicionando o Colégio nos 15 melhores de Lisboa, a promoção dos valores cristãos (visando a vivência de uma plenitude cristã inspirada no lema dominicano – VERDADE) e a sustentabilidade do Colégio (mantendo a força histórica da instituição católica estabelecendo objetivos e desenvolvendo ações).

Enquadrado pela missão e visão da instituição, o objetivo geral deste projeto é desenhar o *Balanced Scorecard* corporativo do Colégio do Bom Sucesso (CBS), tendo como objetivos específicos:

- a) A identificação dos indicadores críticos de sucesso (KPI's) do Colégio do Bom Sucesso com base no Projeto Educativo, os resultados de auditoria do *Common Assessment Framework (CAF)* e orientações do topo estratégico.
- b) A construção dos *Balanced Scorecard* Operacionais dos vários serviços, docentes, administrativos e serviços gerais, garantindo assim o alinhamento da gestão corrente com os objetivos estratégicos da instituição.

Este projeto pretende contruir um instrumento que facilite uma gestão global mais eficaz e eficiente alinhada com a missão e visão da instituição e correspondentes objetivos estratégicos e em sintonia com o seu Projeto Educativo, definindo as bases para a criação de um sistema de melhoria continuada visando a excelência da Instituição.

O que se espera atingir com este projeto, é um crescimento qualitativo no funcionamento do CBS e, sobretudo, que seja um procedimento integrado e vivido na cultura da instituição, tornando-se uma mais-valia para a mesma e para quem a integra, chegando assim ao nosso propósito final - "A excelência da instituição".

CAPITULO I – QUADRO TEÓRICO

Todas as organizações e os seus gestores têm como principal ambição a concretização de objetivos, sejam eles relacionados com a rentabilidade do negócio a sua produtividade, o impacto que possam ter no mercado, a motivação das equipas ou outros que identifiquem como prioritários. Mas, para os conseguirem concretizar necessitam que as pessoas que implementam e executam a estratégia definida, estejam focadas, alinhadas e direcionadas por essas ideias / princípios. Muitas vezes isso não acontece e, são vários os motivos que conduzem a este cenário negativo que pode provocar danos irreparáveis no seio das organizações. Como primeira definição, devemos centrar-nos na estimulação e motivação dos gestores, “controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados” (Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2002:19-21).

“O controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivam os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisões em tempo útil e favorecendo a delegação da autoridade e responsabilidade” (Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2002:19-21).

Os temas a abordar serão de gestão estratégica e *Balanced Scorecard* como uma das mais eficazes ferramentas de gestão estratégica. O conhecimento de ferramentas deste género é, hoje em dia, essencial na vida de qualquer organização, permite manter o foco, alinhar a equipa e potencia o cumprimento de metas. E é esta gestão estruturada que vai alimentar a competitividade de uma empresa através da criação e a manutenção da vantagem competitiva.

1.1) Gestão Estratégica

O objetivo da gestão estratégica é a obtenção e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. A gestão estratégica envolve um conjunto de passos tais como: a formulação, comunicação, implementação controlo e revisão da mesma. Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia* que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou um resultado específico.

A estratégia é um conjunto de hipóteses e representa a deslocação (o caminho) da organização da situação atual para um futuro desejável, expresso na visão. Como esse futuro é desconhecido (a organização nunca lá esteve) trata-se de algo inédito, repleto de incertezas, tanto a nível ambiente externo – sociedade, mercado, clientes, competitividade – como a nível interno – recursos, competência, motivação. Estas incertezas constituem

hipóteses que a estratégia irá testar, utilizando o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 2006:5)

O conceito de estratégia, pressupõe que existem objetivos que se pretendem alcançar e, que para o conseguir é necessário definir um conjunto de ações estruturadas assentes numa criteriosa avaliação de recursos disponíveis. Existe um vasto conjunto de autores que têm estudado e desenvolvido a estratégia empresarial, a sua evolução e as suas aplicações na vida das empresas. Alguns deles:

- Drucker (1999:150) – Estratégia organizacional é a resposta a duas questões: qual é o nosso negócio? Qual poderia ser o nosso negócio? Esta conceptualização serve como base da definição das necessidades da organização e da inclusão do futuro no planeamento.

- Mintzberg (2010:173-185) – A definição de um padrão num conjunto de decisões e ações. Do ponto de vista das organizações, estes objetivos materializam-se na obtenção de uma vantagem competitiva sustentada. Nesta breve definição conseguimos identificar uma extensa rede de interlocutores que precisam de estar sintonizados e informados sobre as ações que devem realizar para que os objetivos sejam atingidos.

Porter (1996: 139-143) defende que para se superar a concorrência é necessário que as organizações adotem estratégias baseadas na diferenciação que permitam a criação e uma oferta de valor aos clientes, superior àquilo que a concorrência faz. Para ele, a definição e a execução da estratégia, bem como a avaliação de desempenho, constituem os elementos fundamentais cuja compreensão e a aplicação são os mais importantes para garantir o sucesso. Alguns dos conceitos que encontramos refletem o dia-a-dia das organizações, revelando falha na execução da estratégia ou mesmo, a sua total ausência.

A generalidade dos colaboradores não tem conhecimento ou não compreende a estratégia da sua organização, verificamos que não há alinhamento para estratégia definida entre os vários intervenientes. Logo, as organizações falham na execução da sua estratégia, e a maioria das equipas de gestão usa menos do que uma hora por mês na discussão da estratégia. Isto reflete poucos esforços em torno da análise e gestão estratégica.

Ao pensar numa organização perguntamos: como é o alinhamento da estratégia numa organização? Existe uma estratégia definida? É comunicada? Quantas pessoas a conhecem? Além de conhecerem a estratégia, compreendem-na? Agem de forma alinhada com essa mesma estratégia? Pensando na execução da estratégia, considera que a organização é eficaz e eficiente na implementação da estratégia? Por fim, pensar na análise e ação estratégica da organização. Com que periodicidade é que a gestão compara o desempenho atual com os objetivos definidos? E quem envolver nessa análise? Acha suficiente? São tomadas medidas face aos desvios? Atempadamente? E as medidas são comunicadas?

Mesmo quando existe uma estratégia bem definida, muitas vezes verifica-se nos vários níveis hierárquicos, uma dificuldade em aceitar uma única verdade. Esta dificuldade é independente do grau de notoriedade da estratégia das organizações. Muitas vezes isto acontece porque a estratégia e os seus resultados não são comunicados ou, a informação comunicada é insuficiente. Este facto contribui também para que a estratégia não seja compreendida por quem tem de a executar.

Adicionalmente, no dia-a-dia das organizações os sistemas implementados tendem a não facilitar a execução das estratégias e a grande preocupação das equipas de gestão e dos colaboradores são as questões urgentes (resolução de situações do momento) a resolver no momento, dá-se assim, ênfase às questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano. Surge assim, a necessidade de fazer a gestão estratégica organizacional de forma estruturada, tendo por base princípios e métodos. A metodologia do *Balanced Scorecard* vem suprir esta necessidade.

1.2) O Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que pode ser aplicado a qualquer organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Trata-se de uma ferramenta de gestão que surgiu do desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho organizacional, no início dos anos 90 a dois consultores, David Norton e Robert Kaplan.

Os sistemas tradicionais de informação para a gestão utilizados pelas organizações, eram variados, desde sistemas de indicadores, *Tableaux de Board*, sistemas de contabilidade analítica financeira, etc. Confrontados com os modelos tradicionais de informação de gestão, no início dos anos 90 (Kaplan e Norton, 1992:71-79), doze empresas norte americanas encomendaram um desenvolvimento de um novo modelo de avaliação de desempenho organizacional. Estas empresas consideravam os modelos tradicionais de gestão insuficientes, baseavam-se meramente em indicadores contabilísticos e financeiros, para fornecer à gestão a informação sobre a capacidade de criação de valor a médio e longo prazo.

Dentro das organizações existe um certo desconhecimento ou alienação em relação à execução das estratégias definidas e, que nem sempre os colaboradores de uma organização independentemente da sua posição hierárquica, se encontram alinhados na execução dos mesmos objetivos (Kaplan e Norton, 1992:71-79).

Os dois consultores desenvolveram um novo modelo de avaliação de desempenho organizacional, dando origem à metodologia do *Balanced Scorecard*. O conjunto de medidas, que designaram para esta ferramenta, “inclui medidas financeiras que espelham os

resultados das ações passadas. As medidas financeiras são complementadas com medidas não financeiras tais como, satisfação dos clientes, processos internos, inovação e atividades de melhoria opcional, indutoras (*drivers*) da performance financeira futura” (Kaplan e Norton, 1992:71-79).

Rapidamente se revelou uma potente ferramenta de gestão. Esta metodologia veio sugerir às organizações a criação de um mapa de estratégia que é uma representação visual dessa estratégia e, tem como objetivo último a concretização da visão da organização ao cumprir a sua missão em linha com os seus valores. Tendo sempre em consideração a missão, a visão e os valores da organização, são depois pensadas diferentes dimensões em que se pretende atuar, isto é, as perspetivas estratégicas. Até ao aparecimento do *Balanced Scorecard* a dimensão financeira era a única a ser considerada pelas ferramentas de controlo de gestão tradicionais, por exemplo, o orçamento, a demonstração de resultados, o balanço e o relatório de gestão.

Os autores Epstein e Roy (2004:25-31), consideram que a principal finalidade do *Balanced Scorecard* é de proporcionar uma hierarquia de objetivos estratégicos nas quatro perspetivas, integrando assim, as ligações para um resultado financeiro. O *Balanced Scorecard* permite formular os objetivos estratégicos em quatro perspetivas diferentes, considerando assim um efeito multidimensional, permitindo assim, aos administradores das organizações terem uma visão do seu negócio a partir destas mesmas perspetivas (Kaplan & Norton, 1992: 71-79).

Este modelo focou sempre a importância de as organizações considerarem indicadores chaves de desempenho KPI (*Key Performance Indicators*) para além dos indicadores financeiros na avaliação de desempenho organizacional também consideram os indicadores não financeiros. Os autores sugeriram que os indicadores fossem associados a objetivos estratégicos os quais, por sua vez, seriam integrados em diferentes perspetivas, que iriam garantir o equilíbrio da avaliação, daí o *Balanced Scorecard*. As principais funções desta ferramenta consistem em:

- a) Ajudar a definir a estratégia de fatores críticos de sucesso;
- b) Comunicar a estratégia a toda a organização;
- c) Alinhar as ações com os objetivos estratégicos;
- d) Medir o desempenho organizacional



Figura 1.1. As quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* Fonte –Kaplan e Norton (1996)

Assim o modelo BSC propõe a integração, de forma consistente e balanceada, dos indicadores financeiros com os indicadores não financeiros, alinhados em quatro perspectivas (Figura 1.1):

a) Perspetiva Financeira - como somos vistos pelos investidores? As medidas financeiras melhoram a qualidade das organizações (Kaplan & Norton, 1992:71-79). Nenhum BSC fica completo se não incluir a perspetiva financeira. (Eccles, 1991:131-137), e nenhuma organização, seja ela do setor privado ou público, consegue funcionar com sucesso e satisfazer os seus clientes sem recursos financeiros. No BSC das empresas privadas, a questão da produtividade, do lucro e da rentabilidade financeira são de extrema importância, razão pela qual esta perspetiva é colocada no topo do *Balanced Scorecard* (*bottom up*). Esta perspetiva está centrada na criação de valor para os acionistas, uma vez que estes esperam obter da empresa uma boa rentabilidade para o capital investido. Para isso, utiliza um conjunto de indicadores financeiros que permitem analisar a relação causa-efeito entre os objetivos delineados nas outras três perspetivas e os seu impacto na criação de valor para os acionistas, ou seja, estes indicadores pretendem avaliar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribuiu para a melhoria dos resultados, evidenciando assim o resultado das decisões tomadas.

b) Perspetiva dos Clientes - como é que os clientes nos vêem? A definição da proposta de valor para o cliente deve construir a etapa nuclear no desenvolvimento da estratégia, pois é através dela que cada organização se define e diferencia. Identificada a proposta de valor, a organização sabe qual é o seu cliente alvo, no presente e no futuro. A proposta de valor ajuda a organização a focar-se no processo interno que conduzem à melhoria dos resultados financeiros e para com os clientes (Kaplan & Norton, 2000:167-176). As organizações precisam de compreender e conhecer os seus clientes, de forma a identificar quais os fatores mais valorizados, definindo em função destes os indicadores mais adequados para a avaliação de desempenho desta perspetiva.

c) Perspetiva dos Processos Internos - em que nos devemos distinguir? Para satisfazer os investidores e clientes em que processos teremos de ser excelentes? Os processos internos para além de refletirem a cultura e a cadeia de valor de cada organização, são fundamentais para a concretização da estratégia, pois definem as medidas e processos necessários para a realização dos objetivos dos clientes (Kaplan & Norton, 2000:167-176). Segundo os criadores do *Balanced Scorecard*, esta perspetiva surge devido a não ser suficiente realizar apenas melhorias incrementais nas atividades atuais para aumentar a criação de valor a curto prazo, sendo também necessário criar novos processos internos que criem valor a longo prazo, com o processo de inovação.

d) Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento – podemos continuar a melhorar e criar valor? Para concretizar a nossa visão, como poderemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento? A forte competitividade e os novos desafios, exigem que uma organização mantenha a sua capacidade para inovar e aperfeiçoar, e adquirir novas competências que apoiem os processos internos desenvolvidos, e é neste permanente desafio, que reside o valor de uma organização (Kaplan & Norton, 1992:71-79).

Incorporando estas diferentes perspetivas, o BSC permite que a gestão de uma organização possa focalizar-se no conjunto de medidas consideradas críticas, reunindo num só modelo de análise, elementos e dimensões aparentemente díspares, que possam ir de encontro às questões-chave das organizações (Kaplan & Norton, 1992:71-79)

O *Balanced Scorecard* permite, segundo os autores, colocar num único relatório elementos da agenda da empresa que se encontram dispersos e reduzir a sub-otimização das medidas, porque junta as medidas não financeiras importantes e possibilita avaliar e a melhoria numa área é conseguida à custa de outras. O *Balanced Scorecard* articula as variáveis financeiras e não financeiras, integra o curto e o longo prazo, visa alcançar resultados estratégicos ambiciosos e mobiliza a organização na implementação da estratégia. Fazendo uma analogia, as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* poderiam ser representadas por uma árvore. Pensar numa organização como uma árvore, com raízes (capacidade, competência, *know-how*, tecnologia e sistemas – perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento), tronco (perspetivas dos processos internos), folha (valor para os clientes – perspetiva dos clientes) e fruto (resultados financeiros – perspetivas financeiras).



Figura 1.2. Analogia da árvore. Fonte: Adaptada de Symnetics (2004, p. 376)

Nesta analogia as raízes representam as capacidades, as competências, o *Know-How*, tecnologia e sistemas de uma organização (Figura 1.2). Estas alimentam o seu tronco que representa os processos internos que vão levar a força às folhas que na nossa analogia representa um valor para os clientes produzindo dessa forma os seus frutos, isto é, o resultado financeiro.

Esta interpretação reforça a importância das relações de causa-efeito e mostra que para obtermos resultados financeiros esperados é necessário estarmos atentos às dimensões que nos permitem chegar lá. Para cada perspetiva, a organização deve planear objetivos

estratégicos específicos que ajudam na concretização das linhas estratégicas definidas. Cada um dos objetivos definidos para cada perspectiva é medido através dos indicadores chaves de desempenho, os denominados KPI (*key performance indicators*). Chamam-se indicadores de desempenho porque dão dados e informações sobre o desempenho da organização e, são selecionados aqueles que tal como os objetivos, conduzem à ação das pessoas na organização.

1.3) – As vantagens da metodologia *Balanced Scorecard*

O artigo publicado por Kaplan e Norton em 1992, veio revolucionar a avaliação de desempenho organizacional com a introdução de indicadores chaves de desempenho para diferentes perspectivas de análise para além da financeira.

Kaplan e Norton (1996:183-211) identificam as principais vantagens da utilização desta metodologia:

- a) Clarificar e obter consenso sobre a estratégia a seguir,
- b) Facilitar a comunicação interna da estratégia definida para a organização
- c) Alinhar toda a organização e suas unidades de negócio com a estratégia empresarial
- d) Ligar os objetivos estratégicos com as políticas de gestão e respetivos orçamentos de exploração.
- e) Identificar e alinhar as iniciativas que conduzem os objetivos estratégicos
- f) Induzir a revisão das estratégias de forma periódica e sistemática
- g) Obter informação de retorno que induza a aprendizagem e melhores a formulação estratégica.

Os indicadores chaves de desempenho, KPI (*Key Performance Indicators*), rapidamente entraram no vocabulário dos gestores originando abordagens mais completas e relevantes. Através dos dados que fornecem e da informação que permitem extrair são indicadores reveladores do desempenho da organização, daí a denominação de indicadores de desempenho. A sua seleção é criteriosa sendo apenas considerado chaves aqueles que tal como os objetivos, conduzem à ação das pessoas na organização e, por isso, se dizem indicadores chave.

A avaliação desses indicadores dá origem a *scorecards* (são uma representação gráfica dos resultados atingidos, em comparação com as metas planeadas) que permitem periodicamente avaliar o desempenho da organização, e pela sua análise identificar ações corretivas agindo atempadamente, e para além disso, o mapa da estratégia é uma representação visual da mesma que permite a todos os colaboradores uma visão clara de como as suas ações estão ligadas aos objetivos da organização, traduzindo a estratégia em termos operacionais.

Anteriormente, existiam dificuldades ao nível do desempenho organizacional. Propomo-nos organizar quatro temas fundamentais da estratégia com e sem *Balanced Scorecard* para compreender as vantagens desta metodologia.

Começando pela visão, a estratégia não é compreendida por quem tem de a implementar, utilizando o *Balanced Scorecard* otimizamos a comunicação da estratégia, na estrutura da organização e, ainda, asseguramos o alinhamento da visão / estratégia.

Ao nível da gestão há uma tendência para enfatizar as questões operacionais relegando a estratégia para segundo plano. A criação de mapas estratégicos por departamento permite uma atualização em cascata até ao nível corporativo, considerando o *workflow* (fluxo de trabalho) organizacional. Promove assim, o envolvimento de todos os níveis e ainda, uma clara definição de responsabilidades.

Ao nível das pessoas, estas têm dificuldade em aceitar uma única verdade, o *Balanced Scorecard* permite obter uma visão centralizada da organização, a monitorização em tempo real e assim, confiança nos resultados.

Por fim, as vantagens ao nível da tecnologia, a maioria dos sistemas não facilitam a implementação da estratégia; a metodologia do BSC é de fácil implementação e utilização. Já a seleção de um sistema de informação que apoia a implementação desta metodologia deve considerar um sistema que seja escalável e, tenha uma elevada capacidade de integração. Podemos sintetizar as principais vantagens do *Balanced Scorecard*:

- a) Do ponto de vista do planeamento, a principal vantagem é ajudar a definir a estratégia tendo em conta a visão, missão e valores da organização.
- b) Ser um veículo para comunicar a estratégia a toda a organização, essa comunicação é importante também porque a sua metodologia permite alinhar as ações dos colaboradores com os objetivos estratégicos. É essencial para medir e monitorizar o desempenho organizacional. Possibilita assim, que sejam identificados e corrigidos desvios, potenciando desta forma, valor sustentado.

1.4- Diagnóstico e definição do plano de ação

Qualquer organização tem como princípio orientador de desenvolvimento a elaboração e aplicação de uma estratégia; esta serve para alinhar as ações e estruturar o caminho que conduz a obtenção de determinados objetivos, mas, frequentemente a execução do plano estratégico falha. Isto acontece na maioria das vezes, pela falta de uma linha condutora que organiza o pensamento estratégico, o que o coloca em prática e o avalia, de forma a antecipar desvios e efetuar as correções devidas. Esta linha condutora deve estar espelhada na própria estrutura da organização e da forma com esta é comunicada, tanto a nível interno como externo.

Robert Simons (1995:80-88), refere que um sistema de avaliação e desempenho tem como objetivo acompanhar e avaliar a implementação estratégica, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico dos indicadores operacionais.

Será que a organização está perfeitamente alinhada com a estratégia desenhada e a sua implementação? De que forma a estratégia reflete a missão da organização? Estará a estratégia alinhada com os objetivos de longo prazo que pretende atingir? Acompanha os valores e a cultura da organização? Ou, está em rota de colisão com os mesmos?

Ao fazer um diagnóstico da situação atual da organização, fazer uma avaliação analítica, para que a partir do resultado, rever a adequação da atual estratégia e a partir daí, elaborar um novo plano de ação.

1.5- O modelo *top-down* de formulação da estratégia

Segundo os criadores do *Balanced Scorecard*, o conjunto de indicadores de desempenho tem de ser escolhido de modo coerente com a visão e a estratégia organizacional, num processo de desdobramento hierárquico (*top-down*). A construção e definição dos indicadores devem ser realizadas na fase do planeamento, quando se determina a missão e a estratégia da empresa, os fatores críticos de sucesso da mesma, as metas de desempenho a alcançar, os indutores desses resultados e os indicadores de causa-efeito, para posterior controlo. Define-se assim um cenário pretendido, com os meios para atingir, consciencializando as pessoas para o seu alcance, através de medidas de compensação e incentivo (Ramos e Gonçalves, 2002:4-8).

Na mesma linha de opinião, Atkinson e Epstein (2000:26-32) afirmam que “um dos aspetos mais importantes dos *Balanced Scorecard*, que permite ligar os resultados com as atividades operacionais e as características que conduzem a esses resultados, é o esforço sistemático conjunto para medir essas relações, comunicá-las aos gestores operativos e, providenciar o suporte para a aprendizagem das organizações sobre essas relações”.

O primeiro passo é definir com clareza a missão da organização, isto é: O que faz? -O que se propõe fazer? No fundo, é especificar porque é que a organização existe, considerando o que a organização faz. A missão de uma organização, é o propósito ou razão da sua existência (Wheelen & Hunger, 2012:274).

A sua estratégia só funciona se alinhada com a visão da organização, isto é, com o que quer ser no futuro. A visão deve ser sempre o objetivo último da estratégia da organização. Para Pitts & Lei (2000:8) a visão deve ter um apelo emocional que encoraje os colaboradores a comprometerem-se com toda a sua energia para atingir o ideal.

Um outro aspeto a ter em conta é a cultura organizacional, os Valores: quais são os padrões de conduta que norteiam a atuação dos membros da organização.

O passo seguinte é a análise estratégica. Na análise interna da organização estudam-se os pontos fortes e pontos fracos. Na análise do meio envolvente estudam-se as oportunidades e ameaças com que a organização se depara.

Modelo de formulação da estratégia organizacional utilizado na implementação do BSC, que tem como princípio um processo sequencial de ações numa lógica “de cima para baixo”, isto é, desde o topo da hierarquia da organização até à sua base (*top-down*). A sequência sugerida pelo modelo é a seguinte:

- (Re)definição de Missão - o que faz e o que se propõe fazer;
- (Re)definição de Visão - o que quer ser no futuro;
- (Re)definição de Valores - quais os padrões de conduta;
- Análise estratégica - análise interna e do meio envolvente;
- Definição das Linhas estratégicas - linhas orientadoras de ação;
- Definições de Objetivos - concretizam as linhas estratégicas;
- Definição de Indicadores - parâmetros para medir a evolução dos objetivos;
- Definição de Metas - meta a alcançar num determinado prazo;
- Planeamento de Iniciativas - ações a desenvolver para alcançar as metas definidas;
- Avaliação E Monitorização - mecanismos de gestão e acompanhamento a adotar.

No fundo, esta análise estratégica é a Análise SWOT (*strengths, weaknesses, oportunities, threats*) da organização que nos permite chegar às grandes linhas estratégicas, ou seja, as linhas orientadoras de ação para o período que a estratégia refere. Trata-se de uma análise macro e micro ambiental do contexto externo e interno de uma organização, que se divide em quadrantes os pontos positivos e negativos de cada contexto. No modelo clássico da análise SWOT (Figura 1.3), analisam-se no contexto interno as forças (*strengths*) e as fraquezas (*weaknesses*) e, no contexto externo as oportunidades (*oportunities*) e ameaças (*threats*).



Figura 1.3. – Mapa de Análise SWOT (Internet-Marketing-Management.com)

A organização deve então refletir sobre quais os seus objetivos, quais são os objetivos específicos que concretizam as linhas estratégicas. Quanto aos seus Indicadores, que parâmetros existem para medir a evolução dos objetivos. E que metas, pretende alcançar, estas devem ser definidas quantitativa e temporalmente para cada um dos indicadores. Por fim, é fundamental que a organização que defina também iniciativas, isto é, ações a desenvolver para alcançar as metas definidas (Figura 1.4).



Figura 1.4.. *Balanced Scorecard* como processo contínuo de criação de valor

Todo este exercício de avaliação de estratégia deve ser alvo de avaliação e monitorização periódica, por isso, a organização deve ainda refletir sobre que mecanismo de gestão deve adotar para assegurar esse acompanhamento. Este modelo acaba por estar dividido em duas fases, a fase de diagnóstico que é definição do plano de ação e, a fase de elaboração do plano de ação. Em resumo o modelo *top-down* em formulação de estratégia obriga-nos a pensar onde estamos, antes de pensarmos para onde queremos ir, desta forma apercebemo-nos quais são as ferramentas que temos à nossa disposição nesse caminho.

1.6 – Análise da estratégia da organização

Os três primeiros passos do modelo *top-down* de formulação estratégica são: missão, visão e valores. A missão descreve o objetivo da organização, a sua finalidade, o seu propósito. A missão define a direção em que a organização é conduzida e a característica especial que poderá diferenciá-la relativamente a outras organizações.

Temos de definir com clareza a missão da organização, ela expressa o propósito da organização, isto é, o seu papel na sociedade. Uma forma comum de iniciar a missão é, prestar serviços com qualidade para, dando uma ideia de superação, considerando-se a área de negócio em que se está inserido. De forma, a perceber a missão que definiu está correta ou completa, temos de verificar se segue as seguintes regras:

- a) A missão está alinhada com os objetivos da organização, ou seja, com a visão?
- b) A missão está alinhada com as aspirações dos seus *stakeholders*? Temos de listar os *stakeholders* da organização e para cada um fazer a avaliação.
- c) A missão é simples e clara?
- d) A missão reflete a organização e a sua cultura?
- e) A missão é de fácil compreensão e comunicação?
- f) A missão responde às perguntas: “O quê?”, “Para quem?”, “Como?”

A visão na organização traduz as aspirações a longo prazo, ao mesmo tempo, indica a intenção sobre o que se pretende que a organização seja no futuro. A visão deve ser concisa, ter um horizonte temporal indefinido e indicar o resultado que a estratégia pretende alcançar. A visão deve inspirar e motivar tendo em conta que deve ser divulgada interna e externamente.

Com base na definição de qualquer estratégia, devem ser considerados os valores da organização bem como os padrões de conduta que norteiam a atuação dos membros e a cultura organizacional que quer fundamentar.

Uma organização é constituída pelas pessoas que a representam e, como tal, essas pessoas regem-se por valores que devem estar alinhados com os valores da organização, são as pessoas que vão executar a estratégia.

1.7- Analisar os riscos e as oportunidades

Para uma análise que considerem ambos os ambientes externos e internos temos com referência a matriz Ansoff (Igor Ansoff, 1972) também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização. (Anexo A)

Temos também a matriz BCG (Matriz Boston *Consulting Group*/) (Anexo B) matriz de crescimento quota-mercado, o seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto, ou matriz *Mackinsey/Ge* (Anexo C) para análise de portfólio.

No que refere apenas a uma análise externa pode optar por análise externa global do contexto ou por uma análise de indústria. Uma lógica de análise global pode fazer uma análise PESTAL, consiste em analisar os fatores políticos (P), económicos (E), sociais (S), tecnológicos (T), ambientais (A) e legais (L) do meio envolvente, análise global do meio envolvente. Estes fatores estão intrinsecamente ligados a influência que os governos podem exercer sobre a atividade económica, seja através de criação de políticas interventivas, seja na regulação das atividades económicas e estão muito ligados aos fatores legais. A economia onde uma organização atua é um dos mais importantes fatores externos e reflete as flutuações associadas com os altos e baixos do ciclo económico, sendo que, por norma, todas as *organizações* beneficiam com um estado positivo da economia e vice-versa.

Numa lógica de análise de indústria podemos recorrer à análise das 5 forças competitivas de Porter (Anexo D) que destina-se à análise da competição entre empresas, considera cinco fatores, as "forças" competitivas, que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Permite-nos analisar a rivalidade entre os *players* (atores) da indústria, o poder de negociação dos clientes e também dos fornecedores, a ameaça que representa o aparecimento de produtos ou serviços substitutos e a de entrada de novos concorrentes. Também pode ser importante analisar a mudança do setor do ensino, isto é, se a mudança é feita de uma forma radical, progressiva, criativa ou intermédia, e quais as suas implicações. Por fim, observar os grupos estratégicos.

1.8- Os indicadores chaves de desempenho

Depois de definidas as perspetivas e os objetivos, é necessário criar no mínimo um indicador para cada objetivo. Niven (2003: 55-97) refere dois indicadores: indicadores *lag* e indicadores *lead*. Os indicadores *lag*, são indicadores de resultados e dão informações históricas sobre determinados eventos, são mais fáceis de recolher, mas, não dão informação sobre o presente, apenas dão informação do passado. Já os indicadores *lead* são indicadores indutores de resultados, isto é, induzem a ação para atingir resultados, estes indicadores são mais difíceis de identificar e recolher. No entanto, quando bem identificados são fundamentais para o sucesso da estratégia da organização, pois dão-nos informações sobre as ações que terão impacto no futuro. Para cada indicador devem ser definidos alguns pontos:

- a) Nome e descritivo do indicador,
- b) Características gerais do indicador, ex: a unidade de medida dos dados como o euro, a percentagem ou o tempo em horas. Outra característica é a polaridade, existem indicadores com polaridade crescente os mais comuns e, quanto maior o valor atingido melhor, mas também existem indicadores com polaridade decrescente em que quanto menor o valor melhor, ex: um aumento dos resultados (prestações de serviços), melhor, mas quanto menos reclamações dos clientes, melhor. Outra característica que devemos definir é a ponderação, isto é, o peso do indicador para o objetivo e, também a periodicidade de análise e a forma de acumulação dos dados, ou ainda, se se trata de um indicador *lead* ou *lag*.
- c) Recolha de dados, aqui deve-se ponderar a periodicidade da recolha dos dados e a sua forma de cálculo e origem dos dados.
- d) para todos os indicadores devem também ser definidos os responsáveis pelos dados e pelo indicador.
- e) devem ser definidas as metas, indicada a data que se pretende atingir cada uma e, o valor a atingir em cada momento na unidade de medida em causa.
- f) por fim, as iniciativas para cada indicador podem ser definidas *a priori*, isto é, ações a realizar para o bom desempenho do indicador, ou *posteriori*, ações com vista à correção e obtenção de melhor desempenho assim que se detetam um fraco desempenho do indicador.

1.9) Definir os objetivos estratégicos

Abordando o modelo *top-down* como formulação de uma estratégia, propomos definir com clareza o conceito de missão – o que a organização faz e o que se propõe fazer, especificar porque é que a organização existe. Começemos por definir “Onde queremos ir?”, o passo seguinte será definir “como vamos”, através da determinação dos objetivos estratégicos,

para cada perspectiva a organização deve planejar três ou quatro objetivos concretos que ajudam na materialização das linhas estratégicas definidas.

Os objetivos devem conduzir a ação das pessoas na organização, pelo que o ideal é iniciar por um verbo e ser SMART, isto significa: Specific(Específicos), Measurable(Mensuráveis), Attainable(Atíngiveis), Realistic(Realistas), Time Bound(Temporizáveis). Na metodologia a componente mensurável do objetivo traduz-se nos indicadores e a componente temporal nas metas para os indicadores.

Para definir os objetivos deve-se responder à pergunta chave de cada perspectiva. Relativamente à perspectiva financeira “como olhar para os nossos acionistas para sermos bem-sucedidos?” a resposta a esta questão deverá ser traduzida nos objetivos desta perspectiva. Na perspectiva clientes respondemos a “como devemos estar perante os clientes e o mercado?”. Os objetivos para perspectiva de processos internos são identificados se pensarmos “em que processos devemos ser excelentes para satisfazer os nossos clientes e acionistas?”. Por fim, a perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento, os objetivos a definir darão resposta a “como manter e sustentar a nossa capacidade de mudança e melhoria?”.

Os objetivos colocados em cada perspectiva são decisivos. “Quando falha no funcionamento (objetivos não atingidos), numa das perspectivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, desequilibrando o BSC e, conseqüentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização”. (Pinto, 2000:2). Vemos que estas quatro perspectivas se interrelacionam, criando um sistema integral de gestão estratégica. A missão e a visão da organização estão sempre na base deste pensamento estratégico, e para a definição dos objetivos de cada perspectiva devem ser considerados os fatores críticos de sucesso, valorizados pelos *Stakeholders* e os pontos chaves da organização para cada objetivo. Estes fatores devem ser uma referência para toda a organização.

A informação que deve estar incluída na descrição do objetivo é: - Perspetiva a que pertence; - Nome do objetivo; - Descrição mais detalhada do objetivo, nomeadamente, como contribuir para a perspectiva; - Os fatores críticos de sucesso; - Ponderação ou peso do objetivo para a perspectiva. Um erro comum na definição do objetivo é indicar no próprio objetivo a meta que se pretende atingir, por exemplo, o objetivo é aumentar as vendas em 5%; este objetivo está incorreto em termos de metodologia do BSC, pois deve ser definido da forma “aumentar as vendas”. O indicador para medir este objetivo é a “taxa de crescimento das vendas, face ao período homólogo do ano anterior”. É a meta que indica a taxa de aumento das vendas, ou seja, os 5% durante um determinado período. Logo, um objetivo mal formulado poderá comprometer toda a organização, pelo que a definição dos objetivos é um passo essencial na gestão estratégica de uma organização.

CAPITULO II – METODOLOGIA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O objetivo deste estudo é de elaboração de um modelo de funcionamento do *Balanced Scorecard* numa Instituição de Ensino Particular, Colégio do Bom Sucesso. Dadas as especificidades que caracterizam o setor de ensino privado, a conceção do *Balanced Scorecard* terá necessariamente de ter objetivos e estratégias um pouco diferentes do original. Assim, o modelo que iremos apresentar tem como principal objetivo a formação de estudantes capazes de terem sucesso e serem empreendedores na vida profissional e pessoal, ao contrário do objetivo principal das empresas que tem como meta a obtenção de lucros.

Neste capítulo, far-se-á uma descrição da metodologia utilizada, a caracterização do Colégio do Bom Sucesso que é alvo do projeto de intervenção (amostra), as técnicas de recolhas de dados, tais como: guião de entrevista à Diretora e questionário aos encarregados de educação; as técnicas de tratamento dos dados.

2.1) Metodologia

O método de pesquisa utilizado na elaboração deste projeto é o método de estudo de caso, via investigação explicativa. Os três tipos de estudo de caso mais comuns são: exploratório, descritivo e explicativo (Yin, 1994). Segundo ele, o estudo de caso exploratório descreve o fenómeno investigado dentro do seu próprio contexto, o descritivo trata de investigar fenómenos pouco conhecidos com o intuito de definir hipóteses para futuras investigações e, o explicativo que tem em vista explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria. São utilizadas técnicas usadas nas pesquisas históricas, acrescentando-se ainda outras fontes de obtenção de evidencia, como a observação direta dos acontecimentos que estão a ser estudados e as entrevistas às pessoas envolvidas nesses mesmos acontecimentos. Permite ainda, levar a cabo uma investigação onde se preservam as características significantes dos acontecimentos da vida real, como acontece com os processos organizacionais e administrativos.

A pesquisa nos estudos de casos caracteriza-se como sendo um dos mais difíceis métodos de pesquisa, uma vez que não existem fórmulas de rotina associadas a este tipo de investigação. O investigador deve ter três características: fazer boas perguntas, interpretá-las da melhor forma e ser um bom ouvinte. Evitando assim, ser enganado pelas suas próprias ideias e preconceitos, isto é, deve ser o mais isento possível.

Stake (2005:11) define o estudo de caso como sendo o “estudo da particularidade e da complexidade de um caso singular para compreender a sua complexidade”. Segundo ele, o investigador opta pelo estudo de caso com firme propósito de compreender em profundidade. Um investigador deve ter sempre presente o porquê da investigação, quais as evidências que procura e possíveis variações. As evidências podem ser oriundas de várias fontes, várias documentos, arquivos, entrevistas e observação direta.

O estudo de caso que nos propomos apresentar é enquadrável num tipo de pesquisa desenvolvido e defendido por Kaplan & Norton (1998:89-110), que se domina de inovação, pesquisa e ação. Um dos principais objetivos da inovação, pesquisa e ação é o de poder modificar e ampliar a teoria emergente, à luz dos conhecimentos adquiridos através da experiência. Com esta nova forma de investigação a mudança é induzida pelos próprios investigadores ajudando a criar fenómenos que antes não existiam.

2.2) Contextualização do Estudo de Caso

O Colégio do Bom Sucesso tem como missão proporcionar uma educação integral, no respeito por valores humanos essenciais, visando a vivência de uma plenitude cristã inspirada no lema dominicano a VERDADE. Tem como visão, manter a força da história da instituição e da tradição católica estabelecendo objetivos e desenvolvendo ações que, a médio prazo, promovam a modernidade e potenciem os resultados dos alunos, situando o Colégio entre os 15 melhores de Lisboa.

O Colégio do Bom Sucesso rege-se pelos seguintes valores: responsabilidade social, uma escola cristã segundo a tradição católica, que baseando a sua ação na tradição da Educação Dominicana se preocupa fundamentalmente com o desenvolvimento integral do indivíduo. O lema dominicano, a VERDADE, inspira todo o trabalho dos educadores do Colégio. É o princípio orientador que norteia toda a Comunidade (Irmãs, Professores, Alunos, Pais, Empregados, antigos alunos). A amostra deste estudo é composta por: uma diretora, 54 docentes, 49 não docentes, 533 encarregados de educação (famílias) e 738 alunos.

2.3) Técnicas de Recolha de Dados

O conceito dados, compreende um conjunto de materiais descritivos, frequentemente escritos, que são recolhidos durante o trabalho de campo, tais como as transcrições das entrevistas, os artigos de jornal, os documentos oficiais, os memorandos de investigadores ou dos sujeitos que participam na investigação (Bogdan & Biklen, 2010:134).

As técnicas de recolha de dados é um conjunto de processos operativos que permite recolher os dados empíricos que são uma parte fundamental do processo de investigação. Assim, após a definição da estratégia de investigação segue-se a recolha de informação.

A recolha de dados foi realizada através de uma entrevista à Diretora Pedagógica (Anexo E), e para a entrevista foi elaborado um guião e foi conduzida pessoalmente. Dada a proximidade do autor do projeto com a Diretora Pedagógica no decorrer do estudo foram mantidas diversas conversas informais que ajudaram a esclarecer e validar.

Em Ciências Sociais e Humanas a entrevista é um instrumento básico para a recolha de dados, sobretudo, se entrevistador e entrevistado interagem diretamente.

Houve um preenchimento de questionários por parte dos encarregados de educação (Anexo F), com o propósito de obter o maior número possível de informação para realizar um diagnóstico organizacional que permita a elaboração de uma análise SWOT.

Foi ainda realizada a análise documental de suporte estruturantes do Colégio: projeto educativo e resultados do CAF (*Common Assessment Framework*), entre outros.

Também foi realizado um questionário aos Encarregados de Educação (Anexo F1 e F2) para uma avaliação interna, composto por 60 perguntas divididas em 5 grupos, avaliando a “satisfação com a organização do Colégio”, “satisfação com o envolvimento e participação”, “satisfação com a acessibilidade dos serviços” e “satisfação com os serviços”.

2.4) Técnicas de Tratamento de Dados

Após recolhidos os dados provenientes da entrevista, do questionário e da análise documental, deu-se início ao tratamento dos mesmos, sendo o objetivo do trabalho a elaboração de um plano estratégico tendo por base um instrumento como a análise SWOT que se centra no diagnóstico organizacional do Colégio do Bom Sucesso, optou-se por realizar técnicas diferentes.

CAPITULO III – DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PARTICULAR

O ensino particular, entendido como aquele que é ministrado fora dos estabelecimentos oficiais, só foi regulamentado em 1931. O objetivo desta regulamentação foi dotar o Estado de instrumentos que lhe permitissem inspecionar e controlar o processo de aprendizagem em qualquer escola de carácter privado. As instituições de ensino privado e público/privado, estão enquadradas na lei de formas muito diversas e sob diferentes designações: Externatos; Cooperativas; Associações; Fundações; Colégios Religiosos; Escolas privadas de ensino internacional (*IB-International Baccalaureate*); Colégios Público/Privados (patrocínio e associação); Colégios do Estado (ex. Colégio Militar); Escolas Profissionais e Artísticas; IPSS (Instituições particulares de solidariedade social).

Atualmente, com a nova lei (Decreto-Lei n.º 152/2013, de 04 de novembro de 2013 - Aprova o Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo de nível não superior, Portaria n.º 59/2014, de 07 de março), fixa os termos da gestão flexível do currículo, no âmbito da autonomia pedagógica das escolas particulares e cooperativas) é concedida a autonomia pedagógica a todos os estabelecimentos com paralelismo e, ao ser concedido o alvará pelo Ministério da Educação (ME) (autorização para funcionar) as escolas adquirem imediatamente a autonomia. Até aqui eram pelo menos necessários 5 anos de funcionamento com paralelismo pedagógico para o conseguir!

3.1– Descrição da Instituição

O Colégio do Bom Sucesso é uma instituição de ensino particular com Alvará desde 1932 para o Ensino Básico e desde 1963 para o Pré-escolar. Foi criado pelas Irmãs Dominicanas Irlandesas radicadas em Portugal desde 1639, data da fundação do Convento de Nossa Senhora do Bom Sucesso. Após a Revolução de 1910 chegou a ser o único Colégio interno católico em Portugal. Este Colégio feminino tornou-se externo em 1955 e nos anos 70 passou a ser misto. Em 1993, as Irmãs decidiram integrar o Colégio na Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas (FOSRDI), uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) constituída hoje em dia, por mais dois centros: uma creche e um jardim-de-infância.

No ano de 2014, o Colégio adquiriu a autonomia pedagógica ao abrigo da Portaria n.º 59/2014, de 7 de março do Diário da República. As instalações do Colégio situam-se na zona histórica da Freguesia de Belém em frente ao rio Tejo mesmo ao lado do Centro Cultural de Belém. Parte das estruturas em que funcionam as aulas do 2º e 3º ciclo correspondem a um edifício do séc. XVII, classificado como Imóvel de Interesse Público pela Direção Geral do Património Cultural, no qual se destacam os claustros e a capela.

O quadro de pessoal docente e não docente (Figura 3.1.1) está organizado da seguinte maneira: Diretora Pedagógica, - Coordenadores de Ciclo, - Coordenadora da Pastoral, Diretora Financeira, Chefe de pessoal e economato, Educadoras de Infância, Professores de 1º, 2º e 3º ciclo, - Psicólogas, Professora de Ensino especial, Coordenadora da Biblioteca, Pessoal Administrativo, Auxiliares de Ação Educativa, Pessoal de Manutenção e Serviços (Alimentação e Higiene). São ainda contratados serviços externos tais como: Pessoal de Segurança, Médico do trabalho.

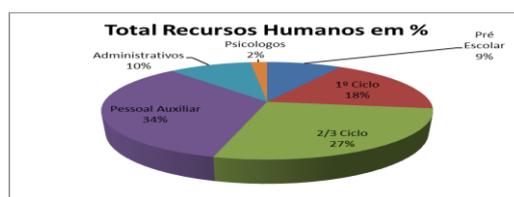


Figura 3.1.1 - Recursos Humanos do CBS no ano letivo 2015/2016

A atual Diretora Pedagógica acumula funções de Coordenadora do 2º e 3º Ciclos. O pré-escolar e o 1º ciclo têm as suas próprias coordenadoras. O pessoal docente distribui-se pelos diferentes ciclos de estudo do seguinte modo: Pré-Escolar: 8 educadoras e professores de inglês, música, educação física e informática; 1º Ciclo: 12 professores titulares e professores de inglês, música, educação física, informática, expressão plástica e catequese; 2º e 3º Ciclos: 25 professores; Ensino Especial: 1 professora que dá apoio a todos os ciclos; Extracurriculares: 9 professores.

Alguns professores são comuns aos diferentes ciclos, assumindo funções transversais. O corpo docente é estável e qualificado, uma vez que a maioria dos professores é profissionalizada e efetiva. Estes fatores são extremamente positivos porque permitem assegurar a continuidade pedagógica e o desenvolvimento de projetos a médio e longo prazo. Pessoal Não Docente: apoio socioeducativo: 3, serviços administrativos e Economato: 10, Auxiliares de ação educativa: 28, Manutenção e Serviços: 8.

As famílias que procuram o Colégio são, de uma maneira geral, de classe média com capacidade económica para manter um, dois ou três filhos na escola. Do universo de mais de setecentos alunos, cerca de 90 recebem subsídio do Ministério da Educação (Contratos Simples e Desenvolvimento). Sendo o Colégio tão antigo, muitos dos atuais alunos são filhos de ex-alunos. Os pais têm a expectativa de uma boa formação académica a par de boa formação pessoal e formação católica que venha a permitir aos seus filhos um futuro de sucesso e de equilíbrio pessoal.

No ano letivo de 2015/16 fazem parte do Colégio 730 alunos (correspondendo a 533 famílias), distribuídos de acordo com o gráfico que segue (Figura 3.1.2):

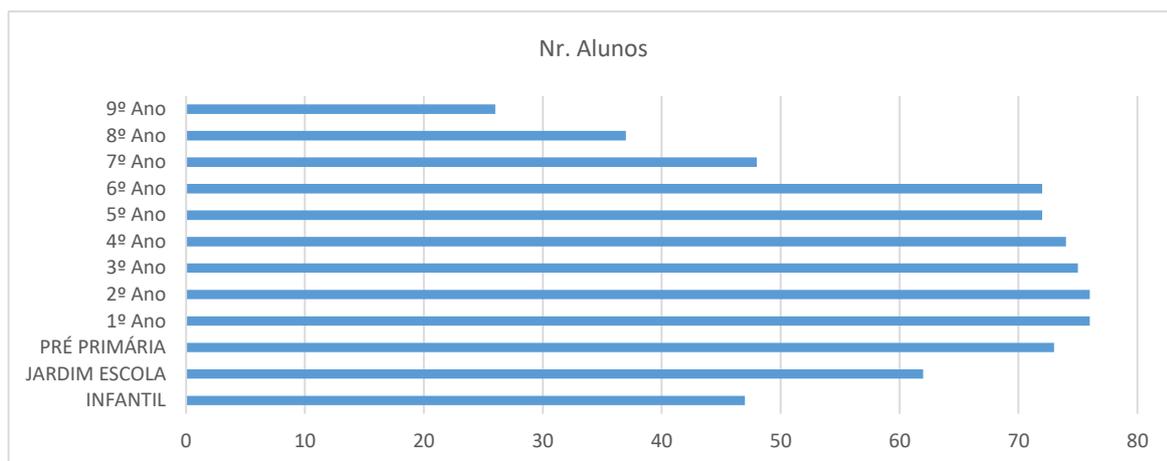


Figura 3.1.2. População Escolar do Colégio do Bom Sucesso no ano letivo 2015/2016

O Colégio é constituído por dois edifícios, existindo uma ligação entre eles através de uma sala polivalente (ginásio), usada cumulativamente pelos três ciclos do básico. A maior área construída corresponde ao espaço do antigo Convento: aqui estudam cerca de 250 alunos. Ao nível do primeiro andar, todas as salas que circundam os claustros estão destinadas a salas de aula. No piso térreo encontram-se os refeitórios e a cozinha. Acresce a esta zona a riquíssima capela do séc. XVII. Nos anos 60, já com o intuito de albergar espaços com funções educativas, foi construído o edifício onde presentemente funciona o pré-escolar (com perto de 180 alunos) e o 1º ciclo (com 300).

3.2– Análise organizacional e de gestão

O Colégio do Bom Sucesso é uma instituição particular sem fins lucrativos que pertence à Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas (fundada em 1993), uma instituição da igreja católica, uma IPSS e é reconhecida como pessoa coletiva de utilidade pública, complementando a sua missão, e como forma de acorrer aos encargos necessários para a prossecução dos seus fins sociais. Enquanto serviço da Fundação, o CBS tem autonomia, embora não independência, em relação àquela. O CBS rege-se pelos Estatutos da FOSRDI (Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas) e pelo seu próprio Regulamento Interno. O Colégio rege-se pelos princípios e valores da Ordem Dominicana, nos quais assentam os princípios educativos da sua ação.

A estrutura da organização é caracterizada por trabalhar como uma equipa formada pelos diferentes responsáveis de setor, coordenadas pelo Diretor Pedagógico e Administrativo. A pirâmide hierárquica é pouco acentuada (Figura 3.2) “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho

em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas.” (Mintzberg, 1995:20).

O Organograma da instituição é representado na seguinte imagem:

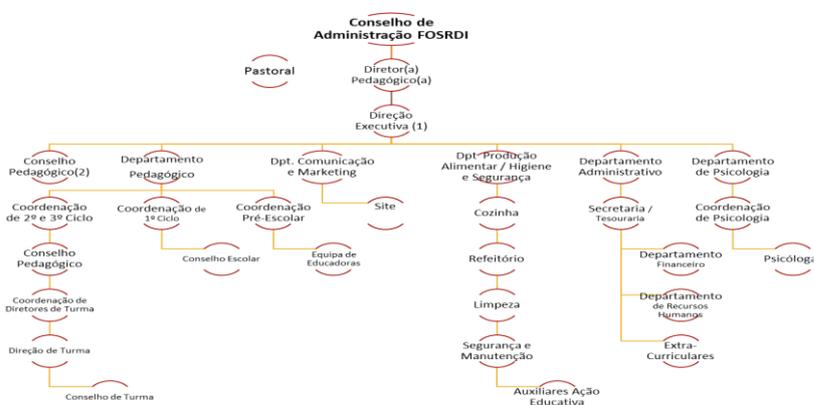


Figura 3.2. Organograma da Instituição, Fonte: Regulamento Interno do CBS

3.3– Análise SWOT

A análise SWOT - Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), é uma ferramenta utilizada para uma análise de cenário/ambiente, sendo usada como base para a gestão e planeamento estratégico.

O que se pretende nesta análise é definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos desta instituição (Figura 3.3) uma síntese da análise estratégica.

| | Fatores Positivos | Fatores Negativo |
|------------------|---|--|
| Fatores Internos | <p>(Strengths) / Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> .Oferta educativa, formativa e religiosa .Corpo docente profissional e estável .Acessibilidade / localização numa das zonas de alto rendimento de Lisboa .Atividades extracurriculares diversificadas .Entusiasmo e empenho da comunidade escolar .Relação preço/qualidade .Colégio mais antigo de Lisboa .Corpo de ex-alunos extenso .Ligação às escolas Dominicanas em todo mundo .Gestão financeira rigorosa e equilibrada | <p>(Weaknesses) / Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> .Infraestruturas com limitações .Comunicação e marketing pouco desenvolvido .Pouca disponibilidade para investimentos financeiros .Associado como sendo um Colégio essencialmente feminino devido à sua história |
| | <p>Oportunidades (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> .Ambiente sócio económico recessivo tem posicionado o Colégio junto do um segmento de famílias que anteriormente procuravam outras instituições .Haver instituições com disponibilidade para estabelecer parcerias (CCB, Mosteiro dos Jerónimos, Museu da Marinha, da Presidência da República, dos Coches, etc) .Possibilidade de estender a marca "Bom Sucesso" a outras atividades, por exemplo: Lar de terceira idade | <p>Ameaças (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> .Crise financeira afeta o poder de compra das famílias .Grande número de escolas privadas nas redondezas .Rivalidade entre os colégios relativamente aos rankings .Diminuição da população jovem .Perda dos valores cristãos na nossa sociedade |
| Fatores Externos | | |

Figura 3.3. Análise SWOT do Colégio do Bom Sucesso

Relativamente às forças, basta uma visita ao Colégio do Bom Sucesso para que sejamos transportados para um imaginário de outros tempos, a beleza do edifício onde funciona o 2º e 3º ciclo e a sua envolvimento, cativa quem por lá passa. Se continuarmos a visita sente-se o carinho, conhecimento e competência dos colaboradores, na maioria admitidos à mais de

15 anos, o que permite ir ao encontro do perfil adequado à instituição. A sua sustentabilidade económica e a relação qualidade/preço, é sem dúvida uma força do Colégio do Bom Sucesso. O CBS fica valorizado ao estar ligado ao Convento de Nossa Senhora do Bom Sucesso pela sua antiguidade, credibilidade, prestígio e a ordem dominicana

Quanto às forças, se por um lado o edifício é uma beleza, por outro lado é uma fraqueza tendo em conta as necessidades que a atividade exige. É sempre difícil adaptar um edifício do séc. XVII aos dias de hoje, desde elevadores, instalações de gás, eletricidade, etc.

O Colégio até aos anos 70 do século XX, recebia exclusivamente só alunos do sexo feminino, daí continuar a estar associado a um colégio feminino, embora hoje em dia a percentagem de alunos do sexo feminino é de 53% e do sexo masculino 47%.

O atual contexto económico de crise é sem dúvida o fator com mais peso na análise das ameaças, a generalidade delas são consequência da instabilidade financeira que não só o estado atravessa, como também as famílias. Esta crise afeta também a taxa de natalidade, em média um casal tem um só filho, o que leva à diminuição da população jovem. O mercado é cada vez mais competitivo e existe, em Lisboa, um grande leque de instituições similares com os quais o CBS tem de concorrer (especialmente nas redondezas, zona do Restelo).

Os tempos mudam e a época em que as pessoas não só trabalham como têm um ritmo de vida que não permite dedicar e acompanhar os idosos, leva-nos à possibilidade de estender a marca “Bom Sucesso” a outras atividades, tais como lar de terceira idade, aproveitando o edifício do Convento. Com a proximidade de determinados edifícios e instituições, leva o CBS a estabelecer parcerias.

3.4- Projeto Educativo

O Projeto Educativo do Colégio do Bom Sucesso assenta em práticas que apontam para a qualidade, a eficácia, o diálogo, a responsabilidade e a aceitação das diferenças. Procura a formação de cidadãos esclarecidos intervenientes e respeitadores da pessoa humana e do ambiente, com conhecimentos científicos que lhes permita atuar na complexa sociedade em que vivemos. O projeto é sempre projetado para três anos letivos (triénio).

“Um projeto educativo é um instrumento aglutinador e orientador da ação educativa que esclarece as finalidades e funções da escola, inventaria os problemas e os modos possíveis da sua resolução, pensa os recursos disponíveis e aqueles que podem ser mobilizados. Resultante de uma dinâmica participativa e integrativa, o projeto educativo pensa a educação enquanto processo nacional e local e procura mobilizar todos os elementos da comunidade educativa, assumindo-se como rosto visível da especificidade e autonomia da organização escolar”. (Despacho nº 112/ME/93 de 23-6)

3.5- Resultados do CAF

A instituição foi confrontada com maus resultados nos Rankings, o que levou à realização do modelo CAF (*Common Assessment Framework*) em 2008, para avaliar, diagnosticar e tomar medidas. Trata-se de um modelo europeu que serve para avaliar e melhorar o desempenho organizacional, tendo como referência os princípios da Excelência. Tem uma estrutura Comum de Avaliação (e é um modelo de autoavaliação do desempenho organizacional, especificamente desenvolvido para ajudar as organizações de países europeus a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total), melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços. Através da Universidade da Católica juntamente com AEEP (Associação de Estabelecimentos de Ensino Particular) foi apresentado ao Colégio do Bom Sucesso “O Modelo CAF no Sistema Educativo”.

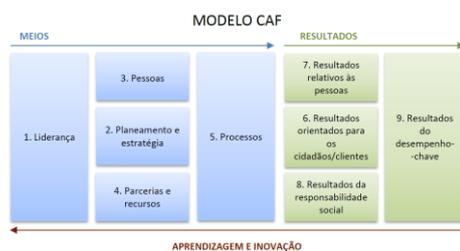


Figura 3.5. Modelo CAF

Foram então criados vários grupos de trabalho:

- Grupo de liderança, como os órgãos de gestão do Colégio desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da instituição.
- Grupo de Planeamento e estratégia, como o Colégio implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara, orientada para todas as partes interessadas e, suportada por políticas, planos, metas, objetivos e processos adequados.
- Grupo de Gestão de Pessoas, como o Colégio gere, desenvolve e promove o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõe, ao nível individual, de equipa, ao nível do Colégio no seu conjunto.
- Grupo de Parcerias e Recursos, como o Colégio planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.
- Grupo dos Processos, como o Colégio gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas.

Com este modelo foram detetados pontos fortes tais como, a estabilidade do corpo docente, a experiência e formação do corpo docente, o espírito de missão dos docentes e não

docentes, a vontade de melhorar os processos-chave, a relação próxima e familiar da comunidade escolar, a imagem de responsabilidade moral e humana do colégio, valor patrimonial e histórico do edifício, entre outros. Como pontos fracos, a necessidade de contratar mais administrativos, a fraca comunicação entre os vários departamentos, entre outros.

Alguns resultados exemplos dos resultados foi a articulação do corpo docente, a verticalidade do nível de ensino quer nos docentes de Educação Visual/ Educação Visual Tecnológica (EV/EVT) em que passaram a lecionar a disciplina de Expressão Plástica no 1º Ciclo; reforço de pessoal na Secretaria com contratação de mais um administrativo, criação de grupos disciplinares de inglês, Ciências e Expressões Plásticas, etc.

3.6- Inquérito on-line

A obtenção de dados via on-line é, atualmente, um procedimento cada vez mais comum. Com a generalização dos meios informáticos (aparelhos e redes) o acesso à internet passou a fazer parte dos gestos diários de grande parte da população.

Cardoso e Castells (2006:31-60) refletem sobre a comunicação e os media em geral, dizendo que constituem veículos de transmissão de valores, atitudes e formas de lidar com o mundo: são geradores de mudança e meios condutores de mudança no mundo, criadores de ideologias, formas de encarar o outro e de lidar com o futuro.

A construção de um questionário, segundo Aaker et al. (2013:97-128), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Segundo o autor, fatores como bom senso e experiência podem evitar vários tipos de erros. Devem evitar-se as questões ambíguas pois podem ser potencialmente prejudiciais na medida em que vão ter interpretações diferentes, condicionando as respostas.

O questionário é o instrumento mais usado para a recolha de informações, a escolha do inquérito por questionário para a recolha de dados deveu-se ao facto de ser o meio mais rápido e eficaz de obter informação de um grande número de pessoas e, por ser, uma técnica relativamente simples de aplicar (Anexo F1 e F2).

3.7- Entrevista à Diretora

A entrevista enquanto instrumento de recolha de dados é relativamente comum nos estudos qualitativos e, consiste no contacto direto entre o investigador e o entrevistado. Optamos pelo modelo de entrevista semidirecta. “Semidirecta no sentido em que não é inteiramente aberta nem encaminhada por um grande número de perguntas precisas”, é o tipo de

entrevista com uma série de perguntas gerais relativamente a um determinado tema em análise.

Este tipo de entrevista foi considerado mais vantajosa para a nossa investigação pelas suas características, existindo um guião previamente preparado (Anexo E) que serviu de eixo orientador da entrevista e foi-se adaptando à entrevistada permitindo também um certo grau de liberdade na exploração das questões.

O objetivo geral é conhecer a conceção que a Diretora tem do seu trabalho enquanto gestora escolar.

3.8 - Análise Crítica

Este projeto pretende redesenhar um sistema de controlo de gestão que permite ao Colégio e à sua gestão de topo, medir a performance organizacional e o desempenho dos seus colaboradores.

A qualidade de um estudo / investigação deve assegurar dois princípios fundamentais: a validade e a fiabilidade. Tendo assegurado estes dois princípios, o investigador terá cumprido o objetivo principal, o estudo de caso será claro, rigoroso e fidedigno. A validade pretende mostrar ao investigador se observa realmente aquilo que pensa observar .

As escolas detentoras de autoconhecimento têm maior facilidade em fazer mudanças, quando conhecedoras dos seus pontos e pontos francos. Dotando-se de capacidade para usar e produzir esse conhecimento para se tornarem mais eficazes. Para a obtenção de um ensino de excelência promove-se o equilíbrio entre os saberes: saber-fazer, saber-ser e saber-estar. A educação gera riquezas ético-profissionais incalculáveis sendo, por isso, um dos pilares fundamentais nas sociedades desenvolvidas.

CAPITULO IV – PROJETO DE INTERVENÇÃO

Constituindo como objetivo do projeto de mestrado a elaboração de um novo modelo de monitorização de gestão numa Instituição do Ensino Particular, apresenta-se neste capítulo o respetivo modelo.

A autonomia das escolas particulares e a descentralização, constituem aspetos fundamentais de uma nova organização da educação, com o objetivo de concretizar na vida da escola a democratização, a igualdade de oportunidades e a qualidade do serviço privado de educação. (Decreto-lei nº 152/2013, de 04 de novembro de 2013, Portaria nº 59/2014, de 07 de março).

Após a realização do CAF em 2008, o Colégio do Bom Sucesso não voltou a fazer uma avaliação e melhoria do desempenho organizacional. Em 2014, surge uma nova administração na Fundação e, daí a necessidade de voltar a pensar numa nova avaliação e melhoria da organização. A organização atual gera resultados, os resultados futuros só podem ser gerados por uma organização diferente da atual, a organização do futuro. O *Balanced Scorecard* pode funcionar como uma ferramenta privilegiada para desenhar um sistema de gestão destinado a concentrar, a alinhar, a sintonizar os recursos, o essencial é o sucesso. Michael Porter(1996:139-143), no artigo “What is strategy?”, publicado pela Harvard Business Review (HBR) reforça a importância da diferenciação para a formulação de uma estratégia, “Ser diferente é a essência da competitividade estratégica. Significa escolher deliberadamente um conjunto de atividades a executar, por serem capazes de proporcionar um *mix* de valor único”.

4.1- Fases do Projeto

Segundo a metodologia do BSC, as fases deste projeto (Figura 4.1.1) passam pela definição dos objetivos estratégicos, pelos indicadores da performance, metas de desempenho e as iniciativas/ações a desenvolver para cada perspetiva do BSC.



Figura. 4.1.1 – Fases de implementação do Projeto

Numa primeira fase, procedemos ao levantamento de informação, para estabelecer entendimento das prioridades e dimensões de medição da instituição, através da recolha de informação para se conseguir um entendimento preciso das prioridades estratégicas da organização (visão, missão, enquadramento legal, etc.) e, a realização de entrevista

individual com a gestão de topo desta instituição no sentido de escolher o modelo conceptual do sistema de indicadores e as principais dimensões de análise. Tendo assim, como outputs as prioridades estratégicas da instituição, a proposta do modelo conceptual do sistema de indicadores de gestão e principais dimensões de análise do sistema de indicadores de gestão.

A abordagem metodológica para a construção de um modelo de informação de gestão e avaliação de performance baseia-se num processo *top-down / bottom up* (Figura 4.1.2) que tem início na clarificação da missão/visão da Instituição e a construção dos pilares de medição do sistema. Estes definem as prioridades e objetivos estratégicos e são traduzidos nos diversos níveis da instituição através de indicadores de performance específicos, mensuráveis, acionáveis, relevantes e disponíveis.



Figura. 4.1.2 – Processo *top down/bottom up*

Numa segunda fase, apresentação do modelo conceptual do sistema de indicadores e definição dos objetivos estratégicos. A apresentação do modelo conceptual do sistema de indicadores baseado na anterior com os principais *stakeholders* e atores relevantes para o sistema e organização. A definição dos objetivos estratégicos, visões e dimensões de análise. Tendo assim, como outputs os objetivos estratégicos por dimensão de análise e, definição de visões. O desafio nesta fase consiste em trabalhar em conjunto no sentido de converter as principais prioridades da instituição em objetivos estratégicos significativos para os diversos níveis, os quais irão ser posteriormente traduzidos em indicadores de performance específicos, mensuráveis, acionáveis, relevantes e disponíveis. A estruturação da informação será realizada através deste conjunto de indicadores que assim asseguram o alinhamento dos objetivos estratégicos com as especificidades da instituição garantindo a visibilidade e disponibilidade da informação de gestão de acordo com as necessidades dos diversos *stakeholders*.



Figura 4.1.3 Sistema de estruturação da informação

O sistema apresentado deverá permitir a estruturação da informação de forma a possibilitar as seguintes visões sobre instituição (Figura 4.1.3):

1. Visão por pilar/dimensão de análise (Financeira, Alunos/Pais, Processos Internos, Aprendizagem e Inovação) com detalhe por nível da instituição e área operacional.
2. Visão por Nível da Instituição, com detalhe por pilar e área operacional
3. Visão por área operacional/processo, com detalhe por pilar e nível da organização

Numa terceira fase a construção do sistema de indicadores, presidindo à fase de construção do sistema de indicadores estará a preocupação de dotar a instituição de um sistema de gestão alinhado com a visão da organização, que reflita as principais preocupações e objetivos dos *stakeholders* e que integre toda a informação disponível relevante de forma automática. Para cada um será indicado em formato a acordar: (1) Definição do indicador, (2) Objetivo do indicador, (3) Sua estrutura (unidade de medida, tipo de valor), (4) Target ou comparativo para aferição de performance, (5) Fonte.

Para cada objetivo e indicador são estabelecidos targets tendo por base nomeadamente as boas práticas (*benchmarks* – a fim de avaliar o desempenho relativo a um projeto), valores históricos ou inputs dos responsáveis da empresa. Estes targets devem ainda obedecer a um conjunto de regras: • Permitir a realização dos objetivos definidos; • Ser realistas e capazes de obter o nível de mudança refletido no objetivo, • Serem comparáveis com intra e inter dimensões de análise e com os *benchmarks* definidos.

4.2) Desenho do mapa estratégico

O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia que esquematiza as perspetivas e os objetivos da organização. Apresenta também as relações de causa-efeito entre os objetivos que impulsionam o desempenho. Este mapa permite aos colaboradores obter uma visão clara da forma como as suas ações estão ligadas aos objetivos da organização traduzindo a estratégia em termos operacionais.

Esta é uma representação do mapa estratégico e, é desenhado de cima para baixo e lê-se de baixo para cima e, são claras as relações de causa-efeito entre os objetivos.

Por exemplo, se um colaborador (quer docente, quer não docente) participou numa determinada ação de formação, está a responder ao objetivo “adquirir competências” na perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento. Este colaborador estará apto a contribuir para o objetivo “melhorar a eficiência das operações”, associado à estratégia de otimização ou, cooperar com o objetivo de “inovar e desenvolver” associado à estratégia de crescimento de receitas, objetivos de processos internos. Se continuarmos a seguir a relação de causa-efeito representada no mapa estratégico verificamos que a partir do objetivo inovar e desenvolver é possível aumentar a captação de alunos (perspetiva de alunos).

A criação de novas fontes de receita a par com os outros objetivos de perspetiva financeira, por exemplo, a otimização da estrutura de custos, levam à satisfação da melhoria do valor para os alunos/pais. Neste caso, pode-se dizer que o objetivo principal deste mapa é que visa caminhar para a visão da organização que pretende ser um dos 15 melhores colégios na área metropolitana de Lisboa.

Frequentemente, as organizações sugerem um número muito elevado e exagerado de objetivos estratégicos. O mapa estratégico ajuda a perceber quais desses objetivos. O CBS procedeu o seu planeamento estratégico em torno da sua visão e missão e, optou por utilizar as quatro perspetivas bases da metodologia do BSC para as quais definiu alguns objetivos.

Segundo

4.2.1) Definição das linhas estratégicas

Como base da formulação da estratégia são a visão, a missão e os valores da instituição, começando assim por defini-las no quadro seguinte (Figura 4.2.1):

| | |
|----------------|---|
| Visão | Manter a força da história da instituição e da tradição católica estabelecendo objetivos e desenvolvendo ações que, a médio prazo, promovam a modernidade e potenciem os resultados dos alunos, situando o Colégio entre os 15 melhores de Lisboa |
| Missão | Proporcionar uma educação integral, no respeito por valores humanos essenciais, visando a vivência de uma plenitude cristã inspirada no lema dominicano a VERDADE |
| Valores | Responsabilidade social, uma escola cristã segundo a tradição católica, que baseando a sua ação na tradição da Educação Dominicana se preocupa fundamentalmente com o desenvolvimento integral do indivíduo |

Figura 4.2.1 – Quadro com a visão, missão e valores do CBS

Para atingir a visão definida, o Colégio estabelece um horizonte temporal de quatro anos letivos, ambicionando no período de 2016/2020 seguir uma estratégia de crescimento de receita promovendo a modernidade e potenciando os resultados dos alunos situando o Colégio nos melhores quinze de Lisboa. Desta forma, ainda durante o ano de 2020, pretende

consolidar a posição no segmento, tendo em conta as especificidades do seu público-alvo, procurando a proximidade com os alunos/pais através da monitorização da sua satisfação e diminuição dos tempos de resposta a pedidos.

4.2.2) Definição de objetivos e indicadores estratégicos

Na elaboração do mapa estratégico, o CBS considera como principais fatores de sucesso e numa perspetiva macro a fidelização dos alunos, através da fidelização dos mesmos quer na passagem do pré-escolar para o 1º Ciclo e, a passagem do 1º Ciclo para o 2º Ciclo; aumentar a qualidade dos serviços prestados pelos docentes e não docentes; investir e modernizar em tecnologias e, por último, melhorar o resultado líquido anual.

Após a definição de linhas estratégicas, foram definidos os seguintes objetivos estratégicos e respetivos indicadores, para cada uma das perspetivas sugeridas por Kaplan e Norton (Figura 4.2.2.1; Figura 4.2.2.2; Figura 4.2.2.3; Figura 4.2.2.4):

| Perspetiva Alunos /Pais |
|---|
| Objetivo 1.1 Promover a excelência no ensino |
| Indicador 1.1.1 Percentagem de nota média das provas de aferição(2º/5º/8º) |
| Objetivo 1.2 "Trazer" alunos/pais felizes, diminuir o número de desistências |
| Indicador 1.2.1 Percentagem de satisfação de alunos /pais (resultado de inquérito) |
| Objetivo 1.3 Aumentar a formação religiosa e cívica |
| Indicador 1.3.1 Percentagem de Sacramentos por alunos |
| Objetivo 1.4 Garantir a qualidade dos serviços |
| Indicador 1.4.1 Percentagem de satisfação de serviços |
| Objetivo 1.5 Promover/reforçar a imagem do CBS |
| Indicador 1.5.1 Percentagem de participação dos Pais nos eventos e parcerias do CBS |

Figura 4.2.2.1 – Perspetivas Alunos/Pais

| Perspetiva Processos Internos |
|---|
| Objetivo 2.1 Melhorar a eficiência e eficácia dos processos |
| Indicador 2.1.1 Diminuir a percentagem de serviços com reclamação |
| Objetivo 2.2 Otimização da distribuição de serviços dos docentes |
| Indicador 2.2.1 Avaliar os processos internos (atividades pedagógicas) |
| Objetivo 2.3 Adequar a avaliação de desempenho dos colaboradores |
| Indicador 2.3.1 Diminuir a % de faltas dos docentes e não docentes |
| Indicador 2.3.2 Aumentar a % de docentes e não docentes com resultado excelente |

Figura 4.2.2.2 - Perspetivas Processos Internos

| Perspetiva Inovação e Aprendizagem |
|--|
| Objetivo 3.1 Investir na Formação Profissional/competência e qualificação |
| Indicador 3.1.1 % De horas de formação per capita dadas ao pessoal docente e não docente por ano |
| Objetivo 3.2 Alinhar os colaboradores à cultura da instituição |
| Indicador 3.2.1 Percentagem de participação dos colaboradores nos eventos da instituição |
| Objetivo 3.3 Investir/modernizar as tecnologias nas salas de aulas |
| Indicador 3.3.1 Percentagem de utilização de tecnologias em salas de aulas |

Figura 4.2.2.3 - Perspetiva Inovação e Aprendizagem

| Perspetiva Financeira | |
|-----------------------|---|
| Objetivo 4.1 | Gerir eficaz e eficiente dos recursos disponíveis (liquidez/ solvabilidade) |
| Indicador 4.1.1 | Fundo Maneio (ter liquidez suficiente para cumprir os prazos de pagamento) |
| Objetivo 4.2 | Rentabilidade |
| Indicador 4.2.1 | Resultadto liquido igual ou superior a zero |
| Objetivo 4.3 | Autonomia financeira |
| Indicador 4.3.1 | Percentagem dos capitais próprios sobre o ativo total (financiamento) |

Figura 4.2.2.4 Perspetiva Financeira

4.2.3) Indicadores dos objetivos do modelo

A base do *Balanced Scorecard* tem a possibilidade de atribuir diferentes níveis de contribuição aos vários fatores que influenciam o desempenho da organização. Assim, a ponderação, que deve ser preenchida, é o peso que a perspetiva terá no resultado final, se tivermos quatro perspetivas com as seguintes ponderações: 30% as perspetivas alunos/pais e financeiro e, 20% as perspetivas processos internos e inovação e aprendizagem, cada uma contribuirá para o resultado final.

Tendo de definido os objetivos, o próximo passo é, definir quais os indicadores que medem cada um dos objetivos (Figura 4.2.3). Por exemplo, o indicador “percentagem de satisfação dos serviços” pertence à perspetiva Alunos/ Pais e está ligado ao objetivo “garantir a qualidade dos serviços”, este por sua vez, é influenciado pelo objetivo “aumentar a satisfação dos alunos/pais”.

| Caraterização do indicador | |
|--|-----------------------------------|
| O indicador de "percentagem de satisfação de serviços" detém as seguintes carateristicas | |
| Objetivo a que pertence "garantir a qualidade dos serviços" | |
| Caraterísticas | |
| Unidade de medida: % | Periodicidade dos dados: Mensal |
| Polaridade: Maior é melhor | Lag/Lead: Lag |
| Acumulação: Média | Períodos de acumulação: Trimestre |
| Estratégia: Aumentar a satisfação dos alunos e pais | |

Figura. 4.2.3 Mapa de caraterização do indicador

Para analisar o comportamento da satisfação dos serviços, pretende-se que haja um levantamento trimestral dos dados relativos à qualidade dos serviços. Esta recolha deverá ser efetuada com referência ao último dia do trimestre e a notificação deverá ser dada com três dias de antecedência.

Para os outros indicadores relembramos que a unidade de medida pode ser moeda, percentagem ou tempo de horas; a ponderação é o peso do indicador para o objetivo, a polaridade pode ser crescente (quando maior o valor, melhor) ou decrescente (quanto menor o valor, melhor); a periodicidade de recolha de dados pode ser semanal, mensal ou trimestral.

4.2.4) Metas de cada indicador

Para criar metas para cada um dos indicadores temos de indicar a data em que pretende atingir cada uma e o respetivo valor, expresso na unidade de medida do respetivo indicador. No caso do CBS, estabelece um horizonte temporal de cinco anos, ambicionando no período de 2016/2020. Para o objetivo “promover a excelência do ensino” tendo como indicador a percentagem da nota média das provas de aferição (2º/5º/8º), e como meta o aumento de 10% os resultados, tendo como iniciativa a realização de "turmas mais" para consolidar os conhecimentos. Define-se deste modo, uma meta de 10% para 31 de agosto de 2020 (ano letivo 2019/2020 – 01 de setembro de 2019 a 31 de agosto de 2020)

4.2.5) Mapa estratégico

Depois de reunida toda a informação necessária, passa-se ao desenho do mapa estratégico (Figura 4.2.5) do Colégio do Bom Sucesso. Para a construção deste mapa, teve-se em linha de conta que se pretende comunicar e executar as suas estratégias em todos os níveis da organização. O mapa estratégico através da sequência de relações de causa-efeito que estabelece entre os objetivos das diferentes dimensões, para além de facilitar uma visão global e a clarificação da estratégia, funciona também como facilitador da sua comunicação e difusão a todos os níveis do Colégio do Bom Sucesso.

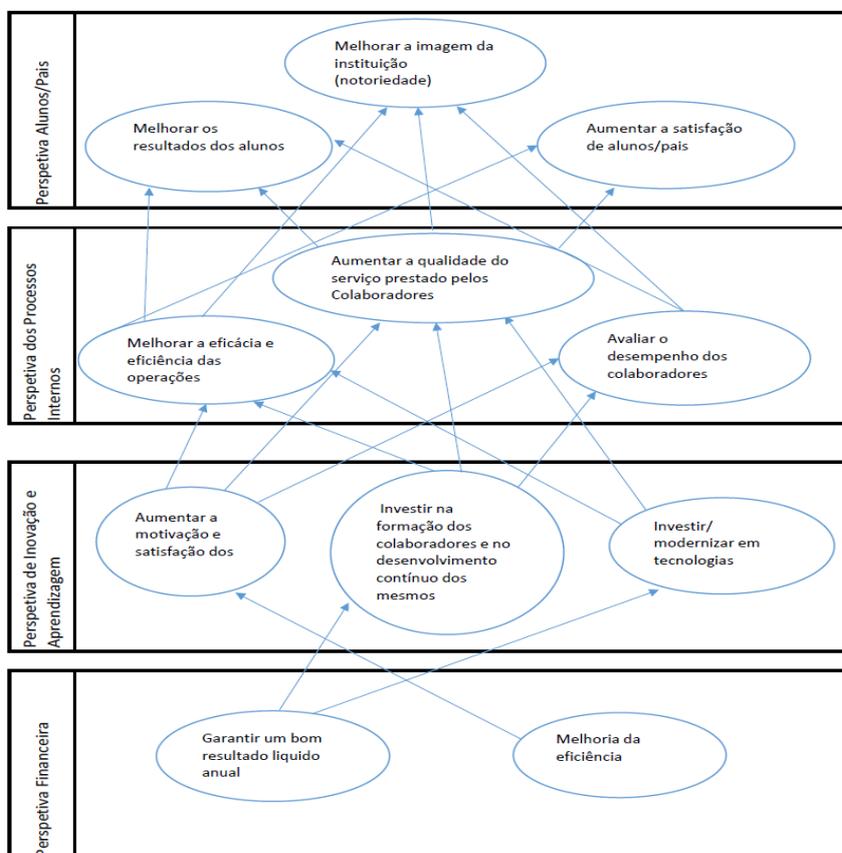


Figura 4.2.5 – Mapa estratégico

4.3- *Balanced Scorecard Corporativo*

Iremos elaborar o BSC corporativo usando as quatro perspectivas que compõem o modelo do BSC, ao nível dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. As propostas apresentadas para todas aqueles elementos são o resultado da entrevista, o questionário on-line e da documentação recolhida.

No quadro seguinte apresentamos os resultados para as quatro perspectivas que compõem o modelo proposto. No início do quadro aparece a perspectiva alunos/pais, uma vez que, a satisfação dos alunos/pais e a qualidade dos serviços prestados é o mais relevante e o principal objetivo a ser atingido (Figura 4.3 e Anexo G).

| Balanced Scorecard Corporativo | | | | | | |
|--|---|---|--|---------------------------------------|--|---|
| Perspectivas | Mapa da Estratégia | Objetivos Estratégicos | Indicadores | UM | Metas | Iniciativas Estratégicas |
| Alunos/Pais | Melhorar os resultados dos alunos | Promover a excelência no ensino | % nota média das provas de aferição (2º/5º/8º) | % | Aumento de 10% os resultados | Realização de "turmas mais" para consolidar os conhecimentos |
| | Aumentar a satisfação dos alunos/pais | "Trazer" alunos/pais felizes, diminuir o número de desistências | % satisfação de alunos /pais (resultado de inquérito) | % | Aumento de 2% na satisfação dos alunos | Intensificação da divulgação do Colégio e participação em atividades na comunidade |
| | | Aumentar a formação religiosa e cívica | % Sacramentos por alunos | % | Aumento 2% número de sacramentos | Divulgação da fé Cristã, através de várias iniciativas |
| | | Garantir a qualidade dos serviços | % de satisfação dos serviços | % | Diminuir para 3% as reclamações dos encarregados de educação | Realização de uma reestruturação nos serviços administrativos (comunicação) |
| Melhorar a imagem da instituição (notoriedade) | Promover/reforçar a imagem do CBS | % de participação dos Pais nos eventos e parcerias do CBS | % | Aumento de 4% a participação dos pais | Envolvimento dos pais e da comunidade em geral nas atividades escolares | |
| Processos Internos | Melhorar a eficácia e eficiência das operações. | Melhorar a eficiência /eficácia dos processos | Diminuir a % de serviços com reclamações | % | Melhorar 4% na qualidade dos serviços administrativos | Construir / Adoptar um Sistema de Informação |
| | Aumentar a qualidade do serviço prestado pelos docentes | Otimização da distribuição de serviços dos docentes | Avaliar os processos internos (atividades pedagógicas) | % | Melhorar 4% na qualidade dos serviços dos docentes | Adoptar a análise SWOT para a construção do Diagnóstico. |
| | Avaliar o desempenho dos colaboradores | Adequar a avaliação de desempenho dos colabaores | Diminuir a % de faltas dos docentes e não docentes | % | Diminuir para 3% as faltas dos docentes e não docentes | Atribuir uma avaliação da assiduidade |
| | | | Aumentar a % de docentes e não docentes com resultado excelente | % | Aumentar para 2% a atribuição de resultado excelente a docentes e não docentes | Atribuir na Avaliação de desempenho uma classificação |
| Inovação e Aprendizagem | Investir na formação dos colaboradores e no desenvolvimento contínuo dos mesmos | Investir na Formação Profissional/competência e qualificação | % De horas de formação per capita dadas ao pessoal docente e não docente por ano | % | Aumentar 2% responsabilidades dos colaboradores (maior delegação de poderes/ descentralizar) | Implementação de formação com mais frequência e adequada às necessidades |
| | Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores | Alinhar os colaboradores à cultura da instituição | % de participação dos colaboradores nos eventos da instituição | % | 2% da melhoria do clima organizacional (inquéritos de satisfação de alunos/colaboradores/pais) | Procurar parcerias com entidades que promovem iniciativas |
| | Investir/ modernizar em tecnologias | Investir na modernização em tecnologias | % de equipamentos de utilização de tecnologias em salas de aulas | % | 5% Melhoria dos equipamentos | Levantamento dos equipamentos existentes na instituição para substituir os equipamentos obsoletos. |
| Financeiros | Aumentar o resultado líquido anual | Gerir eficaz e eficientemente os recursos disponíveis (liquidez/ solvabilidade) | Fundo Maneio (ter liquidez suficiente para cumprir os prazos de pagamento) | % | Aumento de 2% na faturação anual | Aumentar as receitas das prestações de serviços com a aquisição de mais alunos, criação de novos serviços ou atualização de preços das mensalidades |
| | | Rentabilidade | Rentabilidade superior a zero (não ter prejuizo) | % | | |
| | Melhoria da eficiência orçamental | Autonomia Financeira | % percentagem dos capitais próprios sobre o ativo total (financiamento) | % | 2% Custos investimentos / custos totais | Racionalizar os custos |

Figura 4.3 - *Balanced Scorecard* do Colégio do Bom Sucesso

4.4 – Acompanhamento e Evolução

As avaliações periódicas e a divulgação dos resultados, são fundamentais para conhecer a aferir os níveis de realização/desempenho, no sentido de regular as ações posteriores e ajuizar sobre o grau de concretização do projeto. Os objetivos são calendarizados anualmente, pelo que é informado no início de cada ano letivo a todos os colaboradores, para isso, elabora-se um *Balanced Scorecard Operacional*, divido pelos *Balanced Scorecard Docentes*, *Balanced Scorecard Administrativos* e *Balanced Scorecard Serviços Gerais* (Figura 4.4 e Anexo H).

| Balanced Scorecard Operacional | | | | | | | | | | | | | Nível de Avaliação | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------|---|--|---|----------|------|----------|-----|-------------------|------|----------|-----|--------------------|--|--|------|------|------|------|------|-----|
| % Pers. (peso) | Mapa da Estratégia | Objetivos Estratégicos | Indicadores | UM | Peso BSC | | Peso BSC | | Peso BSC | | Peso BSC | | Nível de Avaliação | | | | | | | | |
| | | | | | Docentes | %BCO | %BSC | 70% | Administ. rativos | %BCO | %BSC | 15% | Serviços Gerais | %BCO | %BSC | 15% | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30% | Alunos/Pais | Melhorar os resultados dos alunos | Promover a excelência no ensino | % nota média das provas de aferição (2º/5º/8º) | % | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | Aumento de 10% os resultados | 10% | 8% | 6% | 4% | 2% | <2% |
| | | Aumentar a satisfação dos alunos/pais | * Trazer alunos/pais felizes, diminuir o número de desistências Aumentar a formação religiosa e cívica Garantir a qualidade dos serviços | % satisfação de alunos /pais (resultado de inquérito) % Sacramentos por alunos % de satisfação dos serviços | % | 1 | 8% | 5% | 0 | 0% | 0% | 1 | 15% | 2% | Aumento de 2% na satisfação dos alunos | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | Melhorar a imagem da instituição (notoriedade) | Promover/reforçar a imagem do CBS | % de participação dos Pais nos eventos e parcerias do CBS | % | 1 | 8% | 5% | 1 | 30% | 5% | 1 | 15% | 2% | Aumento de 2% número de sacramentos | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | | | | % | 1 | 8% | 5% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | Diminuir para 3% as reclamações dos encarregados de educação | 3% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | | | | 4 | 30% | 24% | 1 | 30% | 5% | 2 | 30% | 5% | Aumento de 4% a participação dos pais | 4% | 3% | 2% | 1% | 0.5% | <1% | |
| 20% | Processos Internos | Melhorar a eficácia e eficiência das operações. | Melhorar a eficiência /eficácia dos processos | Diminuir a % de serviços com reclamações | % | 1 | 5% | 4% | 1 | 7% | 1% | 1 | 7% | 1% | Melhorar 4% na qualidade dos serviços administrativos | 4% | 3% | 2% | 1% | 0.5% | <1% |
| | | Aumentar a qualidade do serviço prestado pelos docentes | Otimização da distribuição de serviços dos docentes | Avaliar os processos internos (atividades pedagógicas) | % | 1 | 5% | 4% | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | Melhorar 4% na qualidade dos serviços dos docentes | 4% | 3% | 2% | 1% | 0.5% | <1% |
| | | Avaliar o desempenho dos colaboradores | Adequar a avaliação de desempenho dos colaboradores | Diminuir a % de faltas dos docentes e não docentes Aumentar a % de docentes e não docentes com resultado excelente | % | 1 | 5% | 4% | 1 | 7% | 1% | 1 | 7% | 1% | Diminuir para 3% as faltas dos docentes e não docentes | 3% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | | | | 4 | 20% | 14% | 3 | 20% | 3% | 3 | 20% | 3% | Aumentar para 2% a atribuição de resultado excelente a docentes e não docentes | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% | |
| 20% | Inovação e Aprendizagem | Investir na formação dos colaboradores e no desenvolvimento contínuo dos mesmos | Investir na Formação Profissional/competência e qualificação | % De horas de formação per capita dadas ao pessoal docente e não docente por ano | % | 1 | 7% | 5% | 1 | 7% | 1% | 1 | 10% | 2% | Aumentar 2% responsabilidades dos colaboradores (maior delegação de poderes/ descentralizar) | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores | Alinhar os colaboradores à cultura da instituição | % de participação dos colaboradores nos eventos da instituição | % | 1 | 7% | 5% | 1 | 7% | 1% | 1 | 10% | 2% | 2% de melhoria do clima organizacional (inquéritos de satisfação de alunos/colaboradores/pais) | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | Investir/modernizar em tecnologias | Investir na modernização em tecnologias | % de equipamentos de utilização de tecnologias em salas de aulas | % | 1 | 7% | 5% | 1 | 7% | 1% | 0 | 0% | 0% | 5% Melhoria dos equipamentos | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | <1% |
| | | | | | 3 | 20% | 14% | 3 | 20% | 3% | 2 | 20% | 3% | | | | | | | | |
| 30% | Financeiros | Aumentar o resultado líquido anual | Geri eficaz e eficientemente os recursos disponíveis (liquidez e solvabilidade) Rentabilidade | Fundo Manexo (ter liquidez suficiente para cumprir os prazos de pagamento) Rentabilidade superior a zero (não ter prejuizo) | % | 1 | 15% | 11% | 1 | 10% | 2% | 1 | 15% | 2% | Aumento de 2% na faturação anual | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | <1% |
| | | Melhoria da eficiência orçamental | Autonomia Financeira | % percentagem dos capitais próprios sobre o ativo total (financiamento) | % | 0 | 0% | 0% | 1 | 10% | 2% | 0 | 0% | 0% | Aumento de 2% na faturação anual | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | <1% |
| | | | | | % | 0 | 30% | 21% | 3 | 30% | 5% | 2 | 30% | 5% | 2% Custos investimentos / custos totais | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | <1% |
| | | | | | 2 | 30% | 21% | 3 | 30% | 5% | 2 | 30% | 5% | | | | | | | | |

Legenda:
1 - Aplicável
0 - Não Aplicável

Figura 4.4 – *Balanced Scorecard Operacional*

Temos no BSC Operacional temos as quatro perspetivas com as seguintes ponderações: 30% as perspetivas alunos/pais e financeiro e, 20% as perspetivas processos internos e inovação e aprendizagem, cada uma delas contribuirá para o resultado final.

Para cada meta existe uma avaliação periódica e, a classificação a atribuir deverá respeitar a escala ilustrada na figura 4.5.

| Nível de Avaliação | Pontuação |
|---------------------------|------------------|
| Excelente | 5 |
| Superou | 4 |
| Cumpriu | 3 |
| Quase cumpriu | 2 |
| Não cumpriu | 1 |

Figura 4.5 – Níveis de Avaliação

- a) Não Cumpriu - Significa que não conseguiu, não desenvolveu.
- b) Quase Cumpriu - Cumpriu apenas alguns requisitos do indicador
- c) Cumpriu - Atingiu de forma completa os requisitos do indicador
- d) Superou – Superou os requisitos exigidos.
- e) Excelente – Contribuiu com inovações para além do exigido.

Esta avaliação pode ser feita anualmente com o Balanced Scorecard Operacional para avaliar a performance do CBS (Figura. 4.5).

CONCLUSÕES FINAIS

O sucesso do passado não garante o futuro das organizações, pois a economia, as tecnologias, as pessoas, as exigências do mercado e o poder estão sempre em constante mudança. O atual momento é marcado por uma profunda mudança em todas as instituições de Ensino Particular com a autonomia das escolas (Decreto-Lei n.º 152/2013, de 04 de novembro de 2013). Os novos desafios que estas alterações colocam às Instituições de ensino particular, induzem a necessidade de uma mudança de gestão e, obrigam a que estas instituições procurem métodos de gestão e organização eficazes e eficientes com vista à sua sustentabilidade.

O presente projeto apresenta uma proposta de *Balanced Scorecard* para o Colégio do Bom Sucesso sendo esta proposta relevante para uma instituição de ensino privado, uma vez constitui uma oportunidade para a implementação de um instrumento que permita fazer face aos desafios diversos de competitividade e sustentabilidade num quadro de concorrencial cada vez mais agressivo e num contexto demográfico desfavorável que poderá no futuro colocar em questão o equilíbrio orçamental da instituição e a apresentação da criação de valor para a sociedade.

A literatura revista resulta da indução proporcionada pela vivência prática como gestora da organização em estudo, e da metodologia ação-investigação adotada. O Colégio do Bom Sucesso cujo *core business* é a educação, possui uma estrutura pequena com características muito próprias. A recolha de informação (entrevista, inquérito e análise documental) levou à elaboração das etapas para a construção do modelo do BSC corporativo, identificando os objetivos estratégicos para os anos 2016-2020, e a sua integração nas perspetivas e eixos estratégicos selecionados, com a definição dos objetivos, a escolha dos indicadores e as metas que se pretende atingir.

O modelo BSC propõe a integração dos indicadores financeiros com os indicadores não financeiros, alinhados em quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento (Kaplan & Norton, 1992:71-79). No entanto, por se tratar de organização de ensino particular e devido às necessidades e especificidades da organização em estudo, foi proposto a um modelo de BSC com um alinhamento das quatro perspetivas de forma diferente do modelo tradicional, ou seja, foi considerada a perspetiva alunos/pais como a mais importante para a estratégia da organização e, a perspetiva financeira foi considerada a menos importante pois o Colégio do Bom Sucesso é uma instituição sem fins lucrativos, logo, ao contrário de outros organização, a prioridade não é o valor para o acionista, mas sim a sustentabilidade e o equilíbrio financeiro a longo prazo.

Com a apresentação deste projeto pretende-se assim, que a estratégia do Colégio do Bom Sucesso seja visível e comunicada a todos os departamentos e colaboradores, para que haja

um esforço no sentido de pertença à mesma, nomeadamente, dos seus valores e cultura organizacional, contribuindo para a alcançar a missão e a visão. As estratégias adotadas pelas organizações revelam-se dinâmicas e de sucesso se forem avaliadas. Não basta pensar e definir uma estratégia, temos de acompanhar a sua execução, perceber se funciona, ou se existe a necessidade de adaptá-la a outra estratégia emergente

A grande vantagem da implementação da metodologia *Balanced Scorecard* está no envolvimento das equipas e colaboradores, facilitando a comunicação, envolvimento e responsabilização de toda a organização. Pode também trazer um conjunto de vantagens, nomeadamente, no aumento da qualidade da informação retirada dos indicadores, melhoria e transparência da comunicação dos resultados obtidos, facilitar a tomada de decisões ao nível de correções nos objetivos e estratégia a atingir, melhoria dos processos internos.

Importa referir que o Colégio do Bom Sucesso está a responder às exigências do mercado e a garantir, de forma eficiente e sustentada, um lugar de referência na área de atividade em que se insere. Cabe ainda dizer que, os colégios particulares com base neste ou noutro sistema, têm de se adaptar à nova realidade (exemplos: diminuição de nascimentos, crise económica), os tempos mudaram e nada indica que voltem a ser como antes.

O trabalho no Colégio do Bom Sucesso continua com persistência, empenho e profissionalismo, mas, nunca esquecendo a sua missão e a sua visão.

O que se espera atingir com este projeto?

- a) Dar um contributo qualitativo no funcionamento da instituição.
- b) Que seja um procedimento integrado e vivido na cultura da instituição, tornando-se uma mais-valia para a mesma e para quem a integra. Chegando mais ao nosso propósito final – A excelência da instituição

Este modelo será integrado em conjunto com o projeto de Avaliação de Desempenho desenvolvido para este estabelecimento de ensino perspetivando-se a sua aplicação no ano letivo 2016/17, logo a aplicação destes dois sistemas prevê-se uma maior eficácia e sobretudo um espírito de corpo muito forte em torno da missão educativa dominicana

BIBLIOGRAFIA

- Atkinson, A e Epstein, M. (2000). “*Measure for measure – realizing the power of the balanced scorecard*”. 2001 in Articles of Merit. I.F.A.C.
- Aaker, A. D. Et Al (2013) “*Marketing Research*” (11h Ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc
- Bogdan, B. & Biklen, S. (2010)– uma introdução à teoria e aos métodos. Porto. Porto Editora, Lda.
- Cardoso, G., Castells, M. (2006), “A sociedade em rede do s media na sociedade em rede. Fundação Calouste Gulbenkian, Serviço de Educação e Bolsas.
- Decreto-Lei n.º 152/2013, de 04 de novembro de 2013 Aprova o Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo de nível não superior.
- Despacho nº 112/ME/93 de 23-6
- Drucker, P. (1999), “*Management Challenges for the 21st Century*”, Harper Business.
- Eccles, R (1991), “*The performance Measurement Manifesto*”. Harvard Business Review (janeiro-fevereiro) 69(1).
- Epstein, M.J. e Roy, M.(2004), “*How does your board rate?*”, Strategic Finance, February.
- Jordan, H., Neves, J.C. e Rodrigues, J.A.(2002), “*O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*”, 4ª Edição, Áreas Editora, Lisboa.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992) “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Jan-Feb.1992 in Harvard Business Review.
- Kaplan, R. e Norton, D., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 1996
- Kaplan, R.S. (1998), “Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice”, Journal of Management Accounting Research, Vol.10.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2000) “*Having trouble with your strategy? Then Map It*, September-October in Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2006) “*Alignment – Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies*”. Harvard Business Scholl Press. Boston MA.
- Mintzberg, H. (1990), “*The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Mangement*, *Strategic Management Journal*, March – April.
- Mintzberg, H (2010). “*Estrutura e Dinâmicas das Organizações*”. Lisboa: Dom Quixote.
- Niven, P. (2003), *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, 1st Ed. New Jersey: John Wiley & Sons.Inc
- Pinto, Francisco (2000); “Balanced Scorecard – Adaptações ao sector público a às organizações privadas sem fins lucrativos”, Universidade do Algarve.
- Pits, Robert A. & David Lei (2000), *Strategic Management: Bulding and Sustaining Competitive Advantage*, South-Western College Publishing.
- Porter, M.(1996), “*What is Strategy*”, Harvard Business Review, Novembro- Dezembro.
- Portaria n.º 59/2014, de 07 de março
- Ramos, C. e Gonçalves, D. (2002). “Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica” Janeiro 2002 in *Jornal de Contabilidade*. Nº298.
- Simons, R. (1995). “Control in an age of empowerment”. Harvard Business Review (março-abril), 73.
- Stake, R. (2005). *Investigación con studio de casos*. Madrid. Morato tradução do original de 1995, The art of case study research, sage publication.

YIN, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2^a Ed) Thousand Oaks, CA:SAGE Publications.
Wheelen

ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo A – MATRIZ ANSOFF

Anexo B – MATRIZ BCG

Anexo C – MATRIZ MCKINSEY

Anexo D – CINCO FORÇAS DE PORTER

Anexo E – ENTREVISTA À DIRETORA PEDAGÓGICA

Anexo F1 – QUESTIONÁRIO

Anexo F2 – RELATÓRIO DO QUESTIONÁRIO

Anexo G - BALANCED SCORECARD CORPORATIVO

Anexo H – BALANCED SCORECARD OPERACIONAL

Anexo A – MATRIZ ANSOFF

Análise interna e externa

Matriz Ansoff:

| | | PRODUTO (bem ou serviço) | |
|---------|-------|--|---|
| | | ATUAL | NOVO |
| MERCADO | ATUAL | Penetração de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar utilização • Aumentar Quota de Mercado | Extensão do produto: <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento do produto (criação ou modificação) |
| | NOVO | Extensão de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Servir mais segmentos • Converter não-clientes | Diversificação: <ul style="list-style-type: none"> • Criação de novos produtos • Penetração em novos segmentos |

Anexo B – MATRIZ BCG

Análise interna e externa

Matriz BCG:

| | | RENTABILIDADE | | |
|--|-----|--|--|----------|
| | | Elevada | Baixa | |
| TAXA DE CRESCIMENTO DO SEGMENTO/INDÚSTRIA | 20% | Estrelas <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash flows</i> baixos ou nulos • Rentabilidade moderada a elevada • Necessidades de investimento elevadas | Ponto de Interrogação <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash flows</i> muito negativos • Rentabilidade baixa • Necessidades de investimento elevadas | Elevadas |
| | 10% | Vacas Leiteiras <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash flows</i> muito elevados • Rentabilidade muito elevada • Necessidades de investimento baixas | Cães Rafeiros <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cash flows</i> baixos ou nulos • Rentabilidade baixa • Necessidades de investimento baixas | |
| | 0% | 10 | 1 | 0,1 |
| | | | QUOTA DE MERCADO RELATIVA | |

Anexo C – MATRIZ MCKINSEY

Análise interna e externa

Matriz McKinsey / GE:

| | | ATRATIVIDADE DA INDÚSTRIA / SEGMENTO DE MERCADO | | |
|---------------------------------|-------|---|---|--|
| | | FORTE | MÉDIA | FRACA |
| POSIÇÃO POSITIVA DA ORGANIZAÇÃO | FORTE | Proteger posição de líder | Manter a posição e crescer nos segmentos mais atrativos | Rentabilizar |
| | MÉDIA | Investir para conquistar liderança | Rentabilizar e investir sem correr riscos | Desinvestir seletivamente (ressegmentar) |
| | FRACA | Reforçar o investimento para melhorar a posição competitiva, ou abandonar | Desinvestir seletivamente (ressegmentar) | Abandonar |

Anexo D – CINCO FORÇAS DE PORTER

Análise do setor ou da indústria

Cinco forças de Porter:



Anexo E

Entrevista à Diretora Pedagógica do Colégio do Bom Sucesso, Dra. Ana Cristina Mariz Fernandes

1) Quando começou o seu percurso em cargos de Direção / Gestão?

R. Comecei em setembro de 2000 como Diretora Pedagógica e, a partir de finais de 2001 assumi a parte de gestão. Perante os desafios que foram surgindo, fui fazer o Programa Avançado de Gestão para Executivos (PAGE) na Universidade Católica para estar à altura do desafio que assumi e, estar apta para as essas funções.

2) Na sua perspectiva o que é ser Diretora / Gestora do Colégio?

R. Em Primeiro Lugar, desenhar um caminho é, saber que a escola é uma estrutura dinâmica e que tudo tem objetivos depois, é perceber os recursos que tem disponíveis e organizá-los tendo em conta essa meta. Falamos de recursos/materiais, mas, principalmente de recursos humanos.

Ser dinâmica é levar comigo essa equipa a sentir o que é o projeto, ou melhor, que o projeto não existe se eles não existirem e manter uma motivação constante e apoiando a autonomia das pessoas.

3) Costuma assumir toda a responsabilidade administrativa ou possui uma equipa que a apoia?

R. Tenho uma equipa que apoio e, era impossível com a dimensão desta escola não contar com os conhecimentos técnicos necessários para tomar decisões. Até porque ser diretora é tomar decisões de acordo com a informação que tenho e assumir responsabilidades.

4) Quais as características que considera essências para uma boa Diretora/Gestora?

R. Acho que a primeira palavra que me vem à cabeça é coerência, depois equidade, capacidade de ouvir, conhecer os assuntos, não ser precipitada, mas dar respostas atempadamente, ser afável para as pessoas, mas sabendo manter a sua imparcialidade, ser objetiva (não tenho horário do trabalho). Não quer dizer que esteja sempre a trabalhar, tem de haver uma grande disponibilidade.

5) Quais são as maiores dificuldades encontradas frente à Direção?

R. As maiores dificuldades, podia dizer que era a resistência à mudança, no entanto, no meu caso não é bem, tenho tido a sorte de ter ajuda de pessoas na mudança. Talvez um dos maiores problemas é que as pessoas têm sempre dificuldade em ver o conjunto (pode ser pais, funcionários, professores) são por vezes individualistas. É difícil encaixar as questões pessoais às questões do grupo.

Por outro lado, além do individualismo temos também a dificuldade das pessoas terem a sua opinião e que por vezes acaba por sobrepor o individualismo ao coletivismo, ou seja, o maior desafio é aquilo que se chama a gestão de conflitos.

6) Que estratégias desenvolve para ser uma escola de referência, em termos das quatro perspetivas do BSC? (P. Alunos/Pais, P. Processos internos, P. Financeira, P. Inovação e Aprendizagem)

R. Desde logo no início das minhas funções percebi como era importante aproximar todos os colaboradores e formar um espírito de corpo. Era importante que de uma forma geral as pessoas se reconhecessem como parte importante na construção de um determinado projeto e sobretudo que se sentissem realizadas nas suas expectativas. O primeiro passo foi pôr toda a escola a pensar sobre si própria realizando um CAF. Deste modo foi possível identificar problemas, procurar soluções e fazer com que todos sentissem o projeto como deles. Foi há cerca de 10 anos e entendo que está na hora de voltar a “tirar a temperatura”. O alinhamento das expectativas, quer dos pais quer dos professores ou colaboradores em geral, com o projeto da escola é muito importante pois gera satisfação e contribui para formar bom nome. Referi no início que uma escola está sempre em dinâmica pois os desafios são diários. Os alunos e os pais mudam e também as realidades sociais. Para o Colégio, entenda-se para os colaboradores, é importante fazer a avaliação dos projetos/processos para não cair em rotinas que perdem a atualidade. Assim, todos os anos de acordo com essa análise se introduzem melhorias estando abertos à inovação. Relativamente à gestão financeira é muito importante para a escola ter a capacidade de fazer face aos custos inerentes à atividade, mas sobretudo ter forma de adquirir matérias-primas, serviços e equipamentos de qualidade pois são suporte muito importante para o desenvolvimento de atividades pedagógicas contribuindo para a motivação e satisfação geral.

7) Qual é a perceção que tem do posicionamento do Colégio?

R. Hoje em dia, tenho consciência que o Colégio tem uma grande visibilidade social e que tem um bom nome na comunidade educativa e especialmente na comunidade

envolvente. É um Colégio que tem grande tradição educativa e especialmente conhecido por ser católico e viver a espiritualidade dominicana. Tenho de sublinhar que os dominicanos são atualmente particularmente abertos ao conhecimento e têm uma visão muito humana da realidade.

Temos trabalhado para defender esta posição e continuaremos a desenvolver os nossos esforços para que o Colégio venha a estar cada vez mais integrado na comunidade educativa e religiosa quer nacional quer internacional. Queremos, pois, divulgar o nosso trabalho ao mesmo tempo que vamos integrando os contributos hoje disponíveis para o enriquecer constantemente!

No seu entender, o que falta para estar mais satisfeito com a organização do Colégio?

| |
|--|
| |
|--|

2. Satisfação com o envolvimento e participação.

- 2. 1 As famílias são chamadas a participar nas atividades escolares.
- 2. 2 As opiniões das famílias são tidas em consideração.
- 2. 3 O professor titular/diretor de turma promove a participação dos pais no processo de ensino e aprendizagem.
- 2. 4 Há uma boa relação entre os professores e os alunos.
- 2. 5 No Colégio existem formas adequadas para efetuar reclamações e/ou sugestões sobre a sua organização.
- 2. 6 As regras de disciplina do Colégio incutem o respeito pelos outros.
- 2. 7 As regras de disciplina do Colégio incutem o respeito pela preservação do ambiente.
- 2. 8 Há uma boa relação entre pais/enc. educação e professores.
- 2. 9 Tenho recomendado este Colégio a outras famílias/amigos.
- 2. 10 As convocatórias aos pais/enc. educação e a os alunos são feitas com a antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.
- 2. 11 As pessoas convocadas são atendidas à hora marcada.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

No seu entender, o que falta para se sentir mais envolvido e mais participativo na vida do Colégio?

| |
|--|
| |
|--|

3. Satisfação com a acessibilidade dos serviços.

- 3. 1 Conheço o horário de atendimento aos pais/enc. educação.
- 3. 2 Sei a quem me dirigir no Colégio, consoante o assunto que quero tratar.
- 3. 3 Estou informado sobre as atividades extracurriculares.
- 3. 4 Estou informado sobre as atividades do Colégio.
- 3. 5 Somos corretamente tratados pelo pessoal não docente.
- 3. 6 No Colégio há garantia de privacidade no atendimento às famílias.
- 3. 7 O Colégio preocupa-se em responder sempre e atempadamente às questões que coloco.
- 3. 8 Os serviços do Colégio estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não conhecem o Colégio.
- 3. 9 A direção é receptiva às sugestões das famílias.
- 3. 10 A direção mostra-se acessível.
- 3. 11 A direção dá respostas atempadas às solicitações dos pais.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

No seu entender, o que falta para melhorar a acessibilidade dos serviços?

| |
|--|
| |
|--|

4. Satisfação com o resultado dos serviços.

- 4. 1 Os alunos têm professores que os ajudam nas suas dificuldades.
- 4. 2 Estou satisfeito com o apoio dado pelos professores ao(s) meu(s) educando(s).
- 4. 3 Sou informado periodicamente, sobre os progressos do(s) meu(s) educando(s).
- 4. 4 O ensino que o(s) meu(s) educando(s) têm é um ensino de qualidade.
- 4. 5 Os professores desenvolvem no(s) meu(s) educando(s) hábitos de estudo e trabalho autónomo.
- 4. 6 O Colégio desenvolve no(s) meu(s) educando(s) o gosto pela aprendizagem.
- 4. 7 O Colégio promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais. (9º ano)
- 4. 8 Sei da existência do Serviço de Psicologia e Orientação do Colégio.
- 4. 9 Sei da existência do Apoio ao estudo.
- 4. 10 Estou satisfeito com as atividades desenvolvidas: visitas de estudo, concursos, exposições, debates, clubes, etc.
- 4. 11 Estou satisfeito com os serviços prestados pelo refeitório.
- 4. 12 Estou satisfeito com os serviços prestados pelo bar.
- 4. 13 Estou satisfeito com os serviços prestados pelos almoços dos cestos.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Quer propor sugestões para melhorar a sua satisfação nos pontos acima referidos?

5. Conclusão.

- 5. 1 O que valorizo mais:
 - Formação académica
 - Atividades curriculares
 - Pastoral
 - Relação humana
- 5. 2 Considerando todos os aspetos estou satisfeito com o CBS.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

Muito obrigado pela
sua colaboração,

A Direção

Anexo F2 - Relatório dos Resultados dos Inquéritos aos Pais



Colégio do Bom Sucesso

Fundação Obra Social das Religiosas Dominicanas Irlandesas

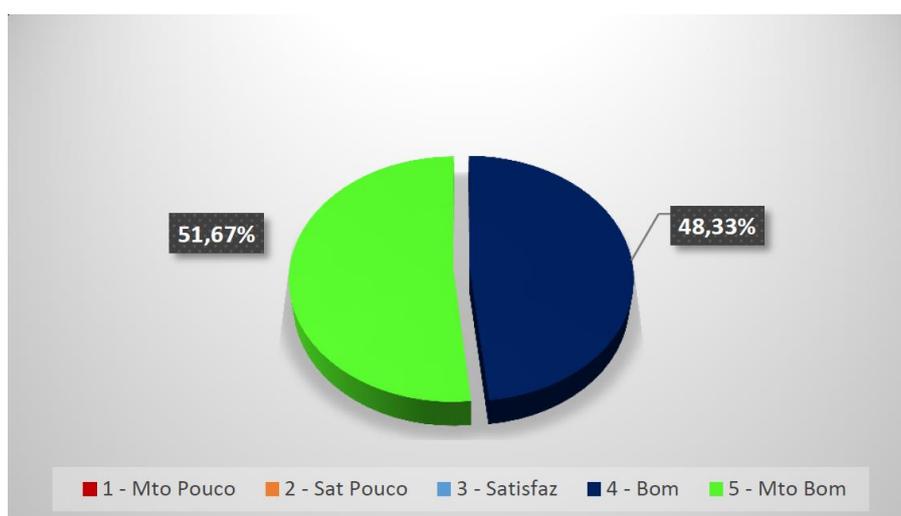
Relatório dos Resultados dos Inquéritos aos Pais

O Colégio do Bom Sucesso procura continuamente melhorar os serviços prestados. Elaborámos este inquérito como forma de conhecer o grau de satisfação dos Pais e entender como podemos melhorar face às necessidades dos nossos alunos. Os inquéritos eram compostos por 60 perguntas divididas em 5 Grupos avaliando os seguintes parâmetros:

- Satisfação com a Organização do Colégio; - Satisfação com o Envolvimento e Participação;
- Satisfação com a Acessibilidade dos Serviços; - Satisfação com os Serviços;
- Satisfação Global.

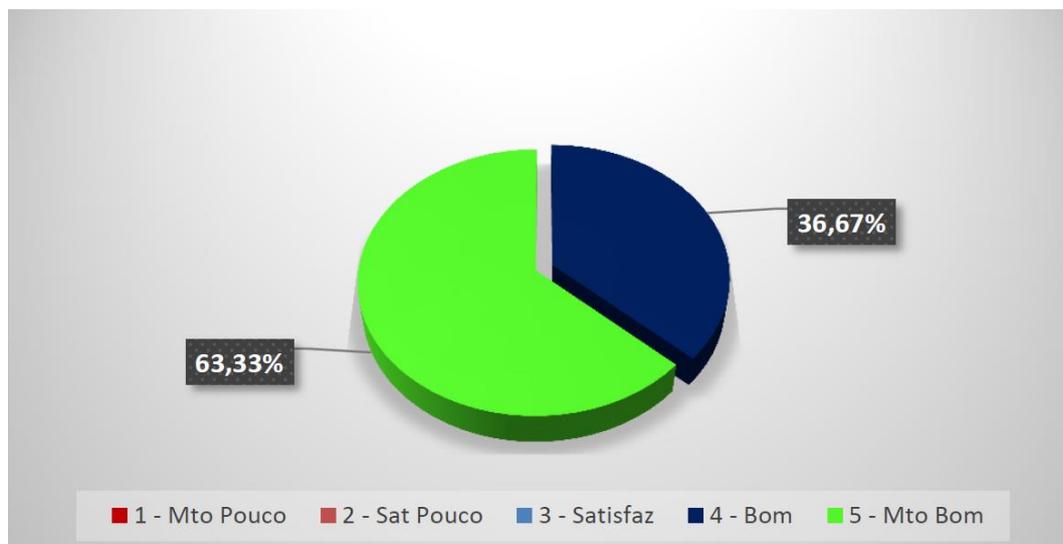
As perguntas foram respondidas utilizando a escala de Likert, de 1 a 5, sendo estes os valores do mais baixo ao mais alto, respetivamente. De um total de 730 alunos, recebemos apenas 60 respostas (equivalente a 12%). Tomou-se em consideração, para os primeiros quatro grupos, o valor médio das respostas que cada Pai avaliou. Relativamente à Satisfação Global, apresentamos a média de cada item. Eis os resultados que obtivemos:

Grau de Satisfação com a Organização do Colégio



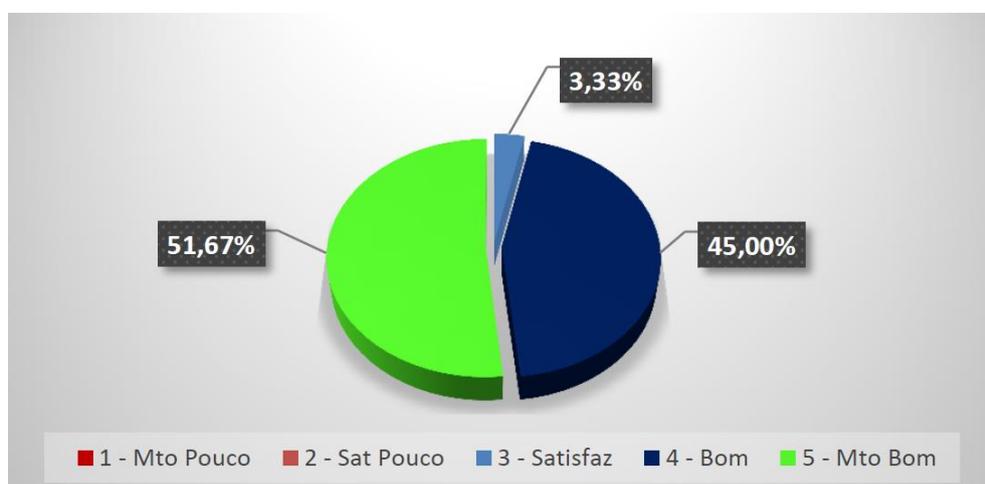
Este gráfico reflete a avaliação em relação à Organização do Colégio. Pode verificar-se como a Satisfação com a Organização do Colégio é bastante elevada: 48,33% dos pais avaliaram com valor 4 (Bom) e 51,67% com o nível 5 (Muito Bom).

Grau de Satisfação com o Envolvimento e Participação



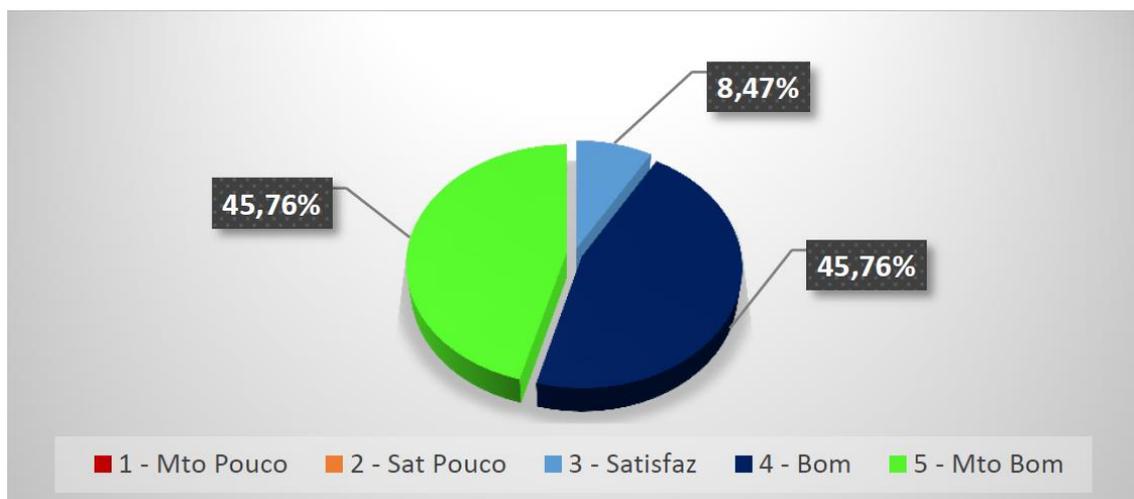
Este gráfico demonstra o nível de contentamento dos Pais em relação ao Envolvimento e Participação que os mesmos têm com o Colégio. Os Pais inquiridos mostraram novamente um grau de satisfação extremamente elevado: 36,67% avaliaram o Envolvimento e Participação com valor 4 (Bom) e 63,33% com o nível 5 (Muito Bom).

Grau de Satisfação com a Acessibilidade dos Serviços



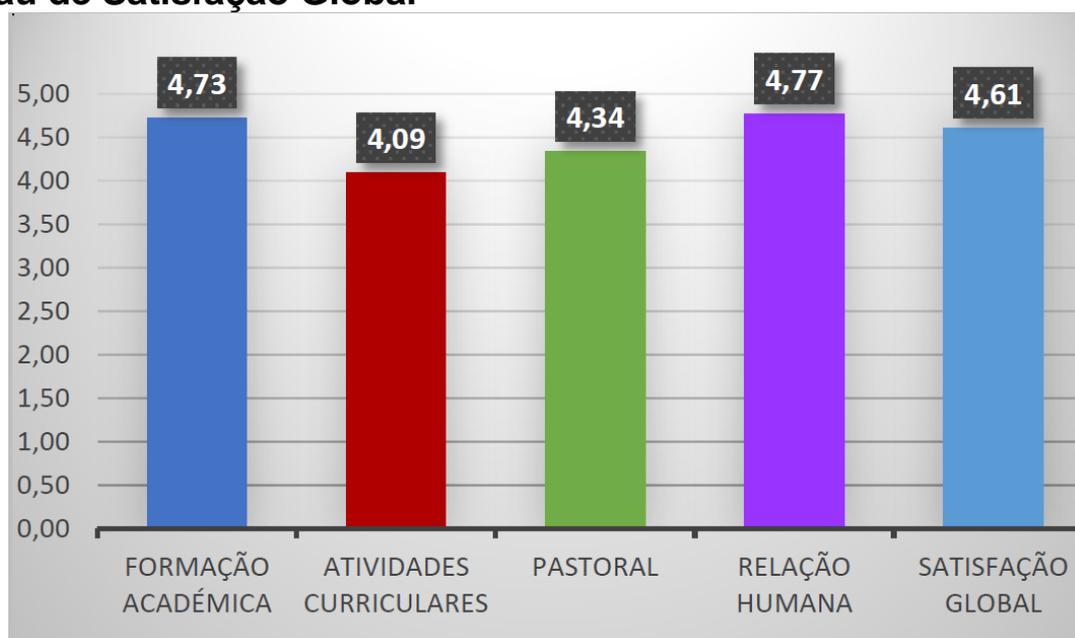
Relativamente à Acessibilidade dos Serviços do Colégio: 3,33% dos Pais consideram que a Acessibilidade Satisfaz, 45% consideram que é Boa e 51,67%, que é Muito Boa.

Grau de Satisfação com os Serviços



No que diz respeito à Satisfação dos Serviços, obtiveram-se as seguintes respostas: 8,47% Satisfaz, e 45,76% tanto para Bom como para Muito Bom.

Grau de Satisfação Global



Este gráfico representa a média das avaliações dadas pelos Pais relativamente à satisfação global. Foram a Formação Académica e a Relação Humana os aspetos que os Pais melhor avaliaram, mas não obstante, também as Atividades Curriculares e a Pastoral tiveram uma avaliação muito positiva. No final, a satisfação global avaliada pelos pais obteve uma média bastante elevada (4,61).

Agradecemos a colaboração de todos os pais e encarregados de educação.

Anexo G – BALANCED SCORECARD CORPORATIVO

Balanced Scorecard Corporativo

| Perspectivas | Mapa da Estratégia | Objetivos Estratégicos | Indicadores | UM | Metas | Iniciativas Estratégicas | |
|-------------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|
| Alunos/Pais | Melhorar os resultados dos alunos | Promover a excelência no ensino | % nota média das provas de aferição (2º/5º/8º) | % | Aumento de 10% os resultados | Realização de "turmas mais" para consolidar os conhecimentos | |
| | | "Trazer" alunos/pais felizes, diminuir o número de desistências | % satisfação de alunos /pais (resultado de inquérito) | % | Aumento de 2% na satisfação dos alunos | Intensificação da divulgação do Colégio e participação em atividades na comunidade | |
| | Aumentar a satisfação dos alunos/pais | Aumentar a formação religiosa e cívica | % Sacramentos por alunos | % | Aumento 2% número de sacramentos | Divulgação da fé Cristã, através de várias iniciativas | |
| | | Garantir a qualidade dos serviços | % de satisfação dos serviços | % | Diminuir para 3% as reclamações dos encarregados de educação (comunicação) | Realização de uma reestruturação nos serviços administrativos | |
| Processos Internos | Melhorar a imagem da instituição (notoriedade) | Promover/reforçar a imagem do CBS | % de participação dos Pais nos eventos e parcerias do CBS | % | Aumento de 4% a participação dos pais | Envolvimento dos pais e da comunidade em geral nas atividades escolares | |
| | | Melhorar a eficiência/eficácia dos processos | Diminuir a % de serviços com reclamações | % | Melhorar 4% na qualidade dos serviços administrativos | Construir / Adotar um Sistema de Informação | |
| | Aumentar a qualidade do serviço prestado pelos docentes | Otimização da distribuição de serviços dos docentes | Avaliar os processos internos (atividades pedagógicas) | % | Melhorar 4% na qualidade dos serviços dos docentes | Adoptar a análise SWOT para a construção do Diagnóstico. | |
| | | Adequar a avaliação de desempenho dos colaboradores | Diminuir a % de faltas dos docentes e não docentes | % | Diminuir para 3% as faltas dos docentes e não docentes | Atribuir uma avaliação da assiduidade | |
| | Inovação e Aprendizagem | Investir na formação dos colaboradores e no desenvolvimento contínuo dos mesmos | Investir na Formação Profissional/competência e qualificação | % De horas de formação per capita dadas ao pessoal docente e não docente por ano | % | Aumentar para 2% a atribuição de resultado excelente a docentes e não docentes | Atribuir na Avaliação de desempenho uma classificação |
| | | | Alinhar os colaboradores à cultura da instituição | % de participação dos colaboradores nos eventos da instituição | % | Aumentar 2% responsabilidades dos colaboradores (maior delegação de poderes/ descentralizar) | Implementação de formação com mais frequência e adequada às necessidades |
| Investir/ modernizar em tecnologias | | Investir na modernização em tecnologias | % de equipamentos de utilização de tecnologias em salas de aulas | % | 5% Melhoria dos equipamentos | Levantamento dos equipamentos existentes na instituição para substituir os equipamentos obsoletos. | |
| | | Gerir eficaz e eficientemente os recursos disponíveis (liquidez/solvabilidade) | Fundo Maneio (ter liquidez suficiente para cumprir os prazos de pagamento) | % | Aumento de 2% na faturação anual | Aumentar as receitas das prestações de serviços com a aquisição de mais alunos, criação de novos serviços ou atualização de preços das mensalidade | |
| Financieiros | Melhoria da eficiência orçamental | Rentabilidade | Rentabilidade superior a zero (não ter prejuízo) | % | 2% Custos investimentos / custos totais | Racionalizar os custos | |
| | | Autonomia Financeira | % percentagem dos capitais próprios sobre o ativo total (financiamento) | % | | | |

Anexo H – BALANCED SCORECARD OPERACIONAL

| Pers. dect | Balanced Scorecard Operacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--------------------------------|---|---|----------|-----|----------|----------|----------|-------------------|----------|----------|--------------------|-------------------|------|----------|------|-------------------|------|------|------|------|------|-----|
| | Mapa da Estratégia | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Peso BSO | | Peso BSC | | Peso BSO | | Peso BSC | | Nível de Avaliação | | | | | | | | | | | |
| | | | | % | UIM | %BSC | Docentes | %BSC | Administ. rativos | %BSC | Docentes | %BSC | Administ. rativos | %BSC | Docentes | %BSC | Administ. rativos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| 30% | Alunos/Pais | Promover a excelência no ensino | % nota média das provas de aferição (2º/5º/8º) | 0 | 0% | 0% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 10% | 8% | 6% | 4% | 2% | <2% |
| | | Trazer alunos/pais felizes, diminuir o número de assistências | % satisfação de alunos/pais (resultado de inquerito) | 1 | 8% | 5% | 0 | 0% | 0% | 15% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | Aumentar a satisfação dos alunos/pais | % Sacramentos por alunos | 1 | 8% | 5% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | Garantir a qualidade dos serviços | % de satisfação dos serviços | 1 | 8% | 5% | 1 | 30% | 5% | 15% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 3% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| 20% | Processos Internos | Melhorar a imagem da instituição (notoriedade) | % de participação dos Pais nos eventos e parcerias do CBS | 1 | 8% | 5% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4% | 3% | 2% | 1% | 0.5% | <1% | |
| | | Melhorar a eficácia e eficiência das operações. | Diminuir a % de serviços com reclamações | 1 | 5% | 4% | 1 | 7% | 1% | 7% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4% | 3% | 2% | 1% | 0.5% | <1% |
| | | Aumentar a qualidade do serviço prestado pelos docentes | Avaliar os processos internos (atividades pedagógicas) | 1 | 5% | 4% | 0 | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 4% | 3% | 2% | 1% | 0.5% | <1% |
| | | Avaliar o desempenho dos colaboradores | Diminuir a % de faltas dos docentes e não docentes Aumentar a % de docentes e não docentes com resultado excelente | 1 | 5% | 4% | 1 | 7% | 1% | 7% | 1% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 3% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| 20% | Inovação e Aprendizagem | Investir na formação dos colaboradores e no desenvolvimento contínuo dos mesmos | % De horas de formação per capita dadas ao pessoal docente e não docente por ano | 4 | 20% | 14% | 3 | 20% | 3% | 20% | 3% | 3% | 20% | 3% | 3% | 20% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| | | Aumentar a motivação e satisfação dos colaboradores | % de participação dos colaboradores nos eventos da instituição | 1 | 7% | 5% | 1 | 7% | 1% | 10% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | Investir modernizar em tecnologias | % de equipamentos de utilização de tecnologias em salas de aulas | 1 | 7% | 5% | 1 | 7% | 1% | 10% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% |
| | | Investir na modernização em tecnologias | % de equipamentos de utilização de tecnologias em salas de aulas | 3 | 20% | 14% | 3 | 20% | 3% | 20% | 3% | 20% | 3% | 20% | 3% | 20% | 3% | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | <1% |
| 30% | Financeiros | Aumentar o resultado líquido anual | Fundo Manio (ter liquidez suficiente para cumprir os prazos de pagamento) | 1 | 15% | 11% | 1 | 10% | 2% | 15% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | <1% | |
| | | Melhoria da eficiência orçamental | Rentabilidade superior a zero (não ter prejuizo) | 1 | 15% | 11% | 1 | 10% | 2% | 15% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 5% | 4% | 3% | 2% | 1% | <1% | |
| | | Autonomia Financeira | % percentagem dos capitais próprios sobre o ativo total (financiamento) | 0 | 0% | 0% | 1 | 10% | 2% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 2% | 1.5% | 1% | 0.5% | 0% | <1% | |

Legenda:
1 - Aplicável
0 - Não Aplicável