

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO BALANCED
SCORECARD NUMA EMPRESA MUNICIPAL**

Rui Loureiro Abrantes

Projeto submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira, Prof^ª. Auxiliar, ISCTE Business
School, Departamento de Contabilidade

Coorientador:

Prof. Doutor Rúben Silva Barros, Prof. Auxiliar Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

junho, 2019

Agradecimentos

Para a realização deste trabalho dirijo um especial agradecimento,

À professora Doutora Ana Maria Simões, por ter aceite o meu pedido para ser minha orientadora, por toda a disponibilidades e orientações fornecidas ao longo de todo o projeto.

Ao professor Doutor Rúben Silva Barros que, como meu coorientador, através do seu acompanhamento, correções e comentários, contribuiu de forma decisiva para a elaboração atenta e assertiva deste projeto.

Ao Dr. João Paulo Marques pelo especial acolhimento que me proporcionou na GEBALIS, desde o primeiro até ao último momento deste projeto. Por todos os seus conselhos, pela ajuda para a realização das entrevistas, pelos comentários, pela longa disponibilidade demonstrada e por toda a informação, sugestões e documentação disponibilizadas. Um enorme obrigado.

À Dra. Sandra Sousa, por todo o carinho, disponibilidade e interesse demonstrado ao longo da realização deste trabalho.

Por último, um enorme obrigado à minha família, aos meus pais e irmã, pois sem eles a realização deste trabalho não teria sido possível. Por todo o apoio, força e incentivo que me transmitiram continuamente, pelo carinho, companhia e motivação que sempre pautou esta etapa da minha vida.

Resumo

Falar do setor público e da importância da avaliação da *performance* é um fenómeno que tem vindo a crescer. Neste, assiste-se a um aumento constante da preocupação com os cidadãos/utentes e com a sua satisfação. É por isso necessário dotar as organizações de sistemas de avaliação da *performance* que as auxiliem diariamente nos diversos processos organizacionais, incluindo no processo de tomada de decisões.

Na avaliação da *performance*, o *Balanced Scorecard* tem sido uma metodologia cada vez mais adotada no seio das organizações. Inicialmente concebido em 1992, para o setor privado e para empresas de grande dimensão, rapidamente evoluiu para um sistema flexível e adaptável. O *Balanced Scorecard* torna-se, assim, uma ferramenta ideal, pois consegue realizar a ponte entre a definição, a implementação e a monitorização da estratégia ao longo de toda a organização, conseguindo também alinhar as atividades da organização com a estratégia definida.

O principal objetivo deste projeto passa pela conceptualização de um *Balanced Scorecard* para uma empresa, pertença da Câmara Municipal de Lisboa, a GEBALIS. Foram identificados a missão, valores e *stakeholders* e formulada a visão da empresa. Definidas as quatro perspetivas do BSC, para cada uma foram identificados os objetivos estratégicos e respetivos indicadores da *performance*. Foi elaborado, também, um mapa estratégico que ilustra, a partir das relações de causa-efeito entre objetivos, a ligação e consonância dos mesmos com os pilares estratégicos anteriormente definidos para a organização.

Conclui-se que a metodologia do BSC se torna a mais adequada para a organização em estudo, desde que se atenda a especificidades e se proceda a certas adaptações, contribuindo para a definição e promoção da estratégia da organização.

Classificação JEL: M40- Geral; M41- *Accounting*

Palavras Chave: *Balanced Scorecard*, setor público, sistemas de avaliação da *performance*, GEBALIS

Abstract

Speaking of the public sector and the importance of assessing its performance is a phenomenon that has been growing. Since the concern with citizens/users and their satisfaction has been increasing steadily, it is necessary to provide public sector organizations with performance management systems that help them daily with the various organizational processes, including the process of decision making.

When assessing performance, the *Balanced Scorecard* is increasingly being adopted within the organizations. Initially created in 1992 for the private sector and for big companies, it has rapidly evolved to a flexible and adaptable system. The BSC has become an ideal tool, as it can bridge the definition of strategy and its enforcement and supervision throughout the entire organization. Also, it can align the activities developed by the organization with the strategy set out.

The main aim of this project is to create a *Balanced Scorecard* for GEBALIS, an organization that is part of Lisbon Municipality. For that purpose, the mission, values and *stakeholders* of the organization were identified and its vision expressed. Then, BSC's four perspectives were defined, and the strategic objectives and corresponding performance indicators were identified for each one of them. From the cause-effect relationships between objectives, a strategic map was also drawn, showing the connection and consonance of those objectives with the strategic pillars previously defined for the organization.

Therefore, we can conclude that the BSC method is the most suitable for the organization studied, as long as its peculiarities are respected and certain adaptations are carried out, thus contributing for the definition and promotion of the organization strategy.

JEL Classifications System: M40- General; M41- *Accounting*

Keywords: *Balanced Scorecard*, Public sector, Performance Management Systems, GEBALIS

Índice Geral

1. Introdução	1
1.1. Tema e relevância.....	1
1.2. Objetivos e questões de investigação	4
1.3. Aspetos metodológicos.....	4
1.4. Estrutura do trabalho	5
2. Revisão da Literatura	7
2.1. Os sistemas de avaliação da <i>performance</i> e a emergência do uso de indicadores de natureza financeira.....	7
2.2. A emergência dos SAP Contemporâneos e o surgimento do <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3. Caracterização do setor público e o surgimento do BSC	15
2.4. Gestão estratégica e definição da estratégia no setor público.....	17
2.5. BSC no setor público.....	18
2.5.1. Missão e Visão	20
2.5.2. Perspetivas.....	21
2.5.3. Objetivos, Indicadores e Iniciativas	27
2.5.4. Mapa estratégico e relações de causa efeito	28
2.5.5. Implementação do BSC.....	30
3. Metodologia	34
4. Caracterização da empresa	39
4.1. Apresentação e contextualização histórica.....	39
4.2. Estrutura Organizacional	41
4.3. O processo de controlo de gestão e os sistemas de informação	43
4.4. Análise SWOT	45
4.5. Identificação dos <i>stakeholders</i> da GEBALIS	52
4.6. Identificação dos fatores críticos de sucesso	52
5. <i>Balanced Scorecard</i> para a GEBALIS	54
5.1. Análise estratégica.....	55
5.2. Iniciação à formulação estratégica	55
5.3. Visão da GEBALIS	56
5.4. Perspetivas da empresa.....	57
5.5. Identificação da estratégia e posteriores objetivos estratégicos	59
5.6. Definição dos indicadores para os respetivos objetivos estratégicos	64
5.7. Definição das iniciativas estratégicas	68
5.8. Acompanhamento do BSC	74

6. Conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura	76
7. Bibliografia	80
8. Anexos	86
8.1. Funções das direções e gabinetes	86
8.2. Medidas e posterior aplicabilidade da direção de intervenção local	88
8.3. Inquérito à satisfação dos residentes	88
8.4. Inquérito relativamente à satisfação interna	89
8.5. Relatório de Contacto (resumo das entrevistas realizadas)	90

Índice de Figuras

Figura 1:Balanced Scorecard para empresas públicas e sem fins lucrativos	20
Figura 2: BSC adaptado às organizações que não visam a obtenção de lucro	21
Figura 3: A arquitetura do BSC em organizações não lucrativas	22
Figura 4: Diferentes expectativas dos stakeholders.....	24
Figura 5: Ligação entre processos internos e os clientes/stakeholders.....	25
Figura 6: Mapa estratégico com respetivas relações de causa-efeito de uma instituição pública "Royal Canadian Mounted Police"	30
Figura 7: Zonas de intervenção da GEBALIS na cidade de Lisboa	41
Figura 8: Organograma da GEBALIS	42
Figura 9: Análise de stakeholders da GEBALIS	52
Figura 10: Etapas para a construção do BSC	54
Figura 11: Mapa estratégico da GEBALIS	63

Índice de Tabelas

Tabela 1: Entrevistas realizadas	37
Tabela 2: Análise SWOT Cruzada da GEBALIS.....	51
Tabela 3: Objetivos estratégicos da GEBALIS agrupados por perspetivas	60
Tabela 4: Indicadores da performance por objetivo estratégico.....	67
Tabela 5: Impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos estratégicos.....	73
Tabela 6: Proposta de Balanced Scorecard para a GEBALIS	75
Tabela 7: Medidas e posterior aplicabilidade da direção de intervenção local	88
Tabela 8: Inquérito à satisfação dos residentes	88
Tabela 9: Inquérito à satisfação interna.....	89

Abreviaturas

BSC: *Balanced Scorecard*

C.M.L: Câmara Municipal de Lisboa

TB: *Tableau de Bord*

SAP: Sistemas de avaliação de *performance*

PIMP: Programa de intervenção a médio prazo

PER: Programa especial de realojamento

SWOT: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

IGEN: Fórum organizações para a igualdade

APHM: Associação Portuguesa de Habitação Municipal

1. Introdução

1.1. Tema e relevância

Este projeto tem como finalidade a conceção de um *Balanced Scorecard* para uma empresa municipal, pertença da Câmara Municipal de Lisboa, que tem como função a promoção do desenvolvimento local do contexto onde se insere, bem como a promoção e gestão dos imóveis de habitação municipal.

Sabemos que atualmente coabitam na economia 3 setores: o primeiro é designado por setor público, o segundo, por setor privado e, por fim, o setor cooperativo ou social. Todos estão no mesmo plano e com a mesma dignidade perante a lei e representam estruturas necessárias para a existência do modelo social de mercado. O foco essencial dos estudos e das investigações produzidas incide muito sobre o setor privado, deixando muita abertura a estudos nos restantes setores (Meira, 2013).

Quando paramos para refletir em que consiste o setor público e o que ele abrange, Niven (2003) refere que nos apercebemos logo da imensidão que ele incorpora, lidando com aspetos como atividades de serviço social e cuidados de saúde, entre muitas outras, podendo ser encarado como um setor que engloba a generosidade, o otimismo, a exclusividade e a aproximação aos cidadãos como pilares essenciais.

Tem-se multiplicado pela administração autárquica a criação de sociedades comerciais detidas na sua totalidade pelos municípios e designadas por empresas de capitais públicos exclusivamente municipais (Amorim, 2000). As empresas públicas, cujos titulares são os poderes públicos, são uma das manifestações do domínio do estado sobre a economia (Carvalho, 1981). Estas empresas surgem para colmatar falhas ou necessidades de gestão de alguns setores dos municípios, onde se torna mais vantajosa a criação destas empresas, eliminando burocracia, tempo e trabalho que não conseguiria ser feito da maneira mais eficaz se tudo estivesse sob a alçada do município. As causas do surgimento destas empresas podem ser divididas em políticas, económico-financeiras e sociais. Destaca-se a última, pois estas organizações desempenham um papel social, muitas vezes a partir da prestação de um serviço parcial ou totalmente gratuito, tendo frequentemente o objetivo de favorecer um conjunto de pessoas relativamente a outro (Carvalho, 1981).

Neste contexto surge a escolha da empresa GEBALIS– Gestão do arrendamento da habitação municipal de Lisboa, E.M., S.A, para a realização deste projeto. Como empresa integrada no setor público, já com 22 anos de experiência e contando com cerca de 203 trabalhadores, está inserida no âmbito das empresas de promoção do desenvolvimento local e regional, que têm como objetivo promover o crescimento económico local e regional e contribuir, também, para o seu desenvolvimento, eliminando as assimetrias e reforçando a coesão económica e social (Lei nº50/2012).

Uma maior exigência por parte dos cidadãos, as restrições orçamentais e as alterações dos ambientes onde estas organizações atuam, culminaram numa alteração no modelo de gestão, nomeadamente de controlo das instituições de cariz público (Gomes *et al.*, 2007). Tornou-se imprescindível dotar as organizações de ferramentas de gestão e que haja um perfeito alinhamento entre as mesmas, para que, assim, elas possam ganhar relevo no mercado (Vinha, 2009).

O controlo de gestão vem, então, de encontro a estes temas, pois no setor do estado há a necessidade de implementar ferramentas de controlo de gestão para ajudar no aperfeiçoamento do desempenho das organizações. Tanto para os gestores destas organizações como para os colaboradores, o controlo de gestão destaca-se por ser uma fonte de informação útil e adequada, o que lhes permite, posteriormente, um planeamento e uma decisão acertada das atividades, bem como o controlo de todas as operações e decisões.

Ocorre a necessidade entre os gestores de instrumentos que lhes permitam fixar objetivos e planear e acompanhar resultados. Os instrumentos de pilotagem, que se subdividem em instrumentos de carácter previsional ou de acompanhamento de resultados, permitem a satisfação desta necessidade. É dentro dos instrumentos de pilotagem de acompanhamento de resultados que se insere o *Balanced Scorecard* (Jordan *et al.*, 2015). Os instrumentos que fazem parte do controlo de gestão, como é o caso do BSC, devem ser concebidos com a finalidade de permitirem a aquisição de um conhecimento rápido das situações, analisar as causas e eventos de tais conhecimentos e posteriormente estudar possibilidades de ação.

No início, o desenvolvimento e aplicação do BSC foi muito centrado no setor privado, mas as organizações de natureza pública verificaram que a sua utilização permitia alavancar e melhorar a qualidade da gestão. Isto torna-se essencial pois este setor em Portugal é responsável por consumir mais de metade da riqueza nacional produzida (Matos e Ramos, 2009).

Na GEBALIS, apesar de não ser uma empresa muito recente, o acompanhamento das ações e da atividade está muito centrada em instrumentos de carácter financeiro e no cumprimento ou não das metas estabelecidas. Surge, então, a necessidade de um instrumento de controlo de gestão que permita estabelecer previamente quais os processos ou necessidades chave da organização. Segundo Kaplan e Norton (1993), o BSC é uma ferramenta que permite aos gestores das organizações traduzir os objetivos estratégicos da empresa para um conjunto correto de medidas de desempenho, agrupadas num conjunto de perspetivas previamente definidas. Esta ferramenta permite, também, criar melhorias ao nível dos produtos, clientes ou até processos. O BSC surge, então, como um instrumento inovador, conseguindo englobar em si mesmo medidas de cariz financeiro e medidas de cariz não financeiro. Ambas as medidas são englobadas em perspetivas, que no caso das empresas públicas, podem adotar outras designações que não as inicialmente concebidas para o setor privado. Estas alterações ao BSC original foram mais notórias a partir de 1996 quando começaram a dar-se os primeiros passos na transferência do BSC para o setor público e sem fins lucrativos, sendo que, nos quatro anos seguintes, este já era amplamente aceite nestes setores, no mundo inteiro (Kaplan e Norton, 2001).

As organizações públicas, como refere Kaplan e Norton (2001), não conseguem definir claramente a sua estratégia, caindo em muita burocracia e em muitos programas e iniciativas que pretendem executar, sem nunca apontarem quais os resultados que pretendem atingir. Existe, por isso, dificuldade em definir corretamente uma estratégia que seja amplamente aceite por toda a organização, facto que motivou, também, a realização deste projeto. Apesar de, por vezes, aparecer subentendida em certos documentos, esta estratégia nunca foi visivelmente explícita e clara por toda a organização. A transmissão desta estratégia é comprovada através do mapa estratégico elaborado no contexto da metodologia do BSC. Também se verificou que, na GEBALIS, existem, por vezes, iniciativas que se pretendem ver atingidas, não sendo, no entanto, feita a devida monitorização dos resultados que se pretendem ver alcançados.

Como destino final esteve, então, a criação de um instrumento que fosse de uso fácil e entendimento simples por parte de todos os colaboradores da organização.

1.2. Objetivos e questões de investigação

O setor público em Portugal carece de importância ao nível de estudos e de contributos académicos que o podem ajudar no seu desenvolvimento e aumento de desempenho. De acordo com Drucker (1990), o governo tem uma ação social que, em si, é limitada e muitas organizações públicas sem fins lucrativos desempenham um papel muito importante, que não é só o de realizarem o objetivo para o qual foram criadas.

Neste sentido, torna-se pertinente dotar estas instituições de sistemas atuais de avaliação da *performance*, que através da junção de medidas de cariz financeiro e não financeiro, permitam medir a sua *performance* e, posteriormente, tomar medidas corretivas. A partir da clarificação e enfoque na estratégia, estes sistemas devem ser guiados por uma constante comunicação organizacional que potencie a existência de melhorias contínuas.

Inicialmente, como primeiro objetivo, está a compreensão de como a GEBALIS se encontra em termos de instrumentos que utiliza para proceder à monitorização da estratégia, realizando para tal um diagnóstico ao processo de controlo de gestão seguido pela empresa.

Seguidamente, a questão principal que pode ser colocada neste projeto é **“Como pode o BSC contribuir para a melhoria do processo de gestão da empresa municipal GEBALIS?”**

Para tal, temos de alcançar um conjunto de objetivos específicos:

- Adaptar a metodologia do BSC à gestão pública, mais concretamente a uma empresa municipal;
- Definir as perspetivas de performance, os objetivos e os indicadores que integram o BSC;
- Identificar as principais iniciativas a integrar no BSC.

1.3. Aspetos metodológicos

A metodologia utilizada neste projeto empresa tem como objetivo fulcral ir de encontro à conceção de um BSC numa empresa do setor público, em particular uma empresa municipal.

A adoção da investigação qualitativa teve como objetivo permitir compreender, interpretar e explicar mais a fundo práticas sociais, nas quais se englobam práticas contabilísticas, tendo em consideração sempre o contexto social e organizacional onde tais práticas se desenvolvem, não

se focando por isso esta investigação em dados de natureza mais matemática ou numérica (Vieira *et al.*, 2009).

Como método de investigação adotou-se o método do estudo de caso que pretende que os “*investigators (...) retain the holistic and meaningful characteristics of real-life events*” (Yin, 2009:4). O estudo de caso consiste num exame exaustivo ao fenómeno em causa, ordenando os dados resultantes do mesmo e obtendo a compreensão, do fenómeno estudado. Este método permite o recurso à observação efetuada no terreno e ao uso de documentos recolhidos, como correspondência, relatórios e atas de reuniões, mas também de entrevistas realizadas (Gil, 2008; Lima, 1995). Este estudo de caso ocorreu na empresa municipal GEBALIS.

Dentro deste método de investigação o processo de recolha de dados foi possível a partir da realização de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. As entrevistas semiestruturadas realizadas são, no método do estudo de caso, uma das fontes essenciais e mais importantes de informação (Yin, 2009). Este processo de recolha e posterior análise da informação ocorreu ao longo de todo o projeto, desde setembro 2018 até maio 2019.

De destacar que este trabalho aproxima-se do conceito de “*Inovation Action Research*” desenvolvido por Kaplan em 1981. Isto, devido á componente aplicacional que este projeto apresenta, onde Kaplan (1981) refere que o investigador assume um papel fundamental no desenvolvimento e implementação de uma metodologia no seio de uma organização, sendo um participante ativo a partir do contacto que tem com a empresa, através de diversas formas.

1.4. Estrutura do trabalho

O presente trabalho inicia-se com o primeiro capítulo, onde se procura explicar de forma aberta o tema e a sua relevância para o projeto, os objetivos que se pretendem alcançar e a metodologia adotada.

No segundo capítulo é apresentado um enquadramento teórico do tema. Com recurso a uma revisão bibliográfica, pretende-se entender melhor o conceito do BSC, que é o foco principal deste projeto, desde a história e evolução desta metodologia até à compreensão dos conceitos teóricos inerentes ao mesmo. Esta revisão bibliográfica, posteriormente, incide com enfoque particular no BSC adaptado a empresas de cariz público.

No terceiro capítulo aborda-se a componente metodológica, onde se incluem temas como a recolha e o tratamento dos dados utilizados neste projeto.

O quarto capítulo inicia-se com uma apresentação da empresa em estudo, a GEBALIS, com a sua história e evolução, caracterização e inserção no mercado/comunidade. De seguida, realiza-se um diagnóstico da envolvente interna e externa à organização, com a realização de uma análise SWOT, de uma análise de *stakeholders* e dos fatores críticos de sucesso.

No quinto capítulo, são executadas todas as etapas necessárias à conceção do BSC, na GEBALIS.

No sexto capítulo são apresentadas as respetivas conclusões do estudo, limitações e oportunidades de investigação futura.

2. Revisão da Literatura

2.1. Os sistemas de avaliação da *performance* e a emergência do uso de indicadores de natureza financeira

Segundo Jordan *et al.* (2015) vários são os autores que têm vindo a apresentar definições para o controlo de gestão, umas mais ligadas ao esforço feito pelos responsáveis das empresas para atingir os objetivos fixados, outras mais relacionadas com o aspeto instrumental, no sentido em que devem ser proporcionados instrumentos de pilotagem e de tomada de decisões adequados a assegurar o futuro das organizações. Merchant e van der Stede (2012) identificam o controlo de gestão como uma “*critical function*” nas organizações, no sentido de que alguma falha que ocorra no sistema de controlo de gestão das empresas pode resultar em grandes perdas financeiras, danos ao nível da reputação e, até mesmo, a falhas generalizadas em termos organizacionais. Com a passagem do tempo e o aumento do número de investigações nesta área, alguns académicos constataram que muitas vezes o termo “controlo de gestão” não é bem visto pelos colaboradores das organizações, pelo que Jordan *et al.* (2015) passaram a defini-lo como um conjunto de instrumentos que permite aos responsáveis descentralizados das empresas atingirem os objetivos tidos como estratégicos, com enfoque nas decisões e ações que são tomadas em tempo útil, favorecendo sempre a delegação de autoridade e de responsabilidades.

De acordo com Merchant e van der Stede (2012), os sistemas de controlo podem ser vistos como tendo duas funções básicas: o controlo estratégico e o controlo de gestão. O controlo estratégico procura dar resposta a questões que se relacionam com a estratégica que a empresa está a seguir, num determinado momento, se é válida ou não, ou se é apropriada face ao contexto atual. O controlo de gestão foca-se mais na execução, no sentido de perceber se os colaboradores estão a tomar as medidas mais adequadas face ao que a empresa espera deles, se trabalham consistentemente no sentido de atingir os objetivos da organização, que devem estar alinhados com a estratégia da mesma.

As ferramentas para lidar com estes dois tipos de controlo são diferentes. Para o controlo estratégico são usadas ferramentas mais ligadas à componente externa das organizações, que analisam as situações contextuais e de posicionamento de mercado. Ao nível do controlo de gestão, este deve utilizar uma estratégia útil e formulada com clareza, e um meio eficaz, mas não o único, para a criação de sistemas de controlo de gestão, que se pretendem eficazes e de fácil implementação (Merchant e van der Stede, 2012).

Os sistemas de controlo de gestão utilizam várias medidas de desempenho que permitem realizar a ponte entre a estratégia e os resultados organizacionais. A estratégia é influenciada pelo ambiente/envolvente externa, envolvente esta que também afeta a conceção e o uso dos sistemas de controlo de gestão, que permitem alcançar os objetivos estratégicos. Os sistemas de avaliação da *performance* (SAP) surgem neste sentido, integrando-se no que se entende por sistemas de controlo de gestão (Vieira *et al.*, 2009). Ferreira e Otley (2009) consideram os SAP como mecanismos, processos, sistemas e redes formais e informais que se encontram em evolução. Estes são usados pelas organizações para transmitir os objetivos-chave ditados pela administração, para auxiliar no processo estratégico e de gestão, por meio de análise, planeamento, medição e controlo, recompensando e gerindo de maneira mais eficiente o desempenho, e apoiando e facilitando a aprendizagem e a mudança organizacional. Podemos, então, concluir que os SAP são ferramentas utilizadas para aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos traçados pela organização (Vieira *et al.*, 2009).

Eccles (1991) refere que, ao longo dos anos, os gestores das empresas têm sentido necessidade de repensar as formas de medir o desempenho dos seus negócios. Um ambiente com novas estratégias e com uma alta competitividade necessita de novos sistemas de avaliação da *performance*.

Atualmente, as organizações e a sua gestão estão inseridas em contextos de mudança e constante adaptabilidade. No passado, assistíamos a um tipo de trabalho mais movido por força humana, que primava pela obediência, e em que a burocracia imperava; nessa altura, assistia-se, essencialmente, a uma estratégia pelo produto. Agora, as empresas estão inseridas num novo contexto, onde se destaca um ambiente que está voltado mais para a informação, para a globalização e para a descentralização de poder dentro das mesmas. Com a entrada no século XXI, cresceu a concorrência e a multiplicação e diversidade de produtos e aumentou a comunicação e informação, ou seja, ocorreu uma alteração profunda de mercado. Também no que diz respeito ao poder tem havido mudanças. Antes associado às chefias, tem recentemente aumentado junto dos colaboradores, potenciando novas formas de relacionamento no meio de trabalho (Geada *et al.*, 2012).

Filho (2005) refere que o mundo económico tem assistido a uma grande evolução; por exemplo, se tivermos em conta a capitalização de mercado das 10 maiores empresas, no ano de 1990, constatamos que eram todas companhias de natureza industrial ou de algum modo ligadas à exploração de recursos naturais. Por outro lado, no início do século XXI, em 2000, segundo o

critério de valor de mercado, as 10 maiores empresas do mundo eram de cariz tecnológico, como é o caso da Microsoft e da Intel.

A maior parte dos indicadores de gestão utilizados era baseada em sistemas tradicionais de gestão, que se guiavam essencialmente por instrumentos económico-financeiros muito focados em aferir o desempenho passado (Russo, 2009). Estes indicadores eram retirados de relatórios e demonstrações financeiras, que assentavam em sistemas de gestão guiados pelo modelo contabilístico, que tem como objetivo a afetação dos recursos materiais e financeiros da forma mais correta (Russo, 2009). Russo (2009:8) afirma mesmo que *“Estes têm-se revelado como cada vez menos capazes de analisar e determinar os pressupostos fundamentais que explicam o sucesso ou insucesso das organizações.”*

A insatisfação com o uso de medidas exclusivamente financeiras não é de agora (Eccles, 1991). Os empresários começaram a aperceber-se de que a informação fornecida pela contabilidade financeira não era um instrumento orientador muito positivo quando, por exemplo, ao analisar a perda da rentabilidade sobre o investimento e/ou lucro por ação, obtinham percepções enganosas, que iriam ter impacto sobre atividades de inovação e de melhoria contínua, indispensáveis para o mercado competitivo atual (Kaplan e Norton, 1992). Anteriormente, a economia regia-se sobretudo pela mensuração de ativos fixos tangíveis, como fábricas, equipamentos e terrenos. A estratégia da organização era muitas vezes descrita e suportada por ferramentas financeiras, como por exemplo demonstrações de resultados e balanços (Kaplan e Norton, 2000).

Algumas críticas que são apontadas ao uso exclusivo de medidas de cariz financeiro, de acordo com Niven (2003), são:

- Não se adequam aos negócios atuais, pois desprezam ativos intangíveis que são os principais impulsionadores das empresas, como o conhecimento dos funcionários, o relacionamento com os clientes ou a cultura de inovação;
- Os resultados financeiros não permitem uma projeção de futuro, uma vez que o facto de se ser eficiente em termos semestrais ou anuais não permite uma indicação de eficiência financeira contínua;
- As demonstrações ou relatórios financeiros não englobam a colaboração existente dentro das organizações no que concerne o alcance de melhorias e o cumprimento da missão;

- As informações de cariz financeiro não são perceptíveis por todos os níveis da organização, o que impede que em níveis hierarquicamente inferiores se tomem medidas e relações que permitam a melhoria de desempenho. Devem dotar-se os colaboradores de informações relevantes e perceptíveis no seu dia-a-dia para que possam atuar em conformidade.

Estes sistemas tradicionais e os números que eles fornecem permitem apenas visões de curto prazo, desvalorizando, por vezes, a realização de investimentos de capital a longo prazo, que mais tarde poderão vir a tornar-se necessários (Eccles, 1991).

2.2. A emergência dos SAP Contemporâneos e o surgimento do *Balanced Scorecard*

Com a entrada na nova era da informação, as empresas devem cada vez mais olhar para os seus ativos intangíveis, como por exemplo a relação com os clientes, o conhecimento dos funcionários, a criação de tecnologias de informação, a cultura corporativa e a contribuição dos colaboradores para a resolução de problemas (Kaplan e Norton, 2000). Segundo Geada *et al.* (2012:23) “*No final do século XX, os ativos intangíveis da empresa tornaram-se a principal fonte de vantagem competitiva, com relevância particular nos Recursos Humanos em detrimento da exclusividade na vertente financeira.*”

Os ativos intangíveis, como por exemplo um conjunto de dados que temos sobre um cliente, não podem dissociar-se dos processos organizacionais, que posteriormente vão transformar estes ativos em outros, tangíveis ou intangíveis. Um ativo intangível tem pouco valor por si só, ele é maior quando surge em conjugação com outros ativos, sendo essa união da responsabilidade da estratégia (Kaplan e Norton, 2000).

Para as empresas serem competitivas e alcançarem fatores críticos de sucesso, necessitam então de fatores intangíveis como é o caso de:

-Qualidade dos produtos e serviços que fornecem;

-Motivação e competência dos empregados;

-Nível de satisfação e grau de fidelização dos clientes (Carvalho e Azevedo, 2001).

Muitos gestores já observam, há algum tempo, o uso destas medidas de natureza não financeira, centradas, entre outras, na qualidade e na participação no mercado. Mas a diferença deve estar, não na mensuração dessas medidas, mas sim no *status* (elevado de preferência) que lhes deve

ser atribuído, por exemplo, na determinação da estratégia, em promoções internas e em recompensas monetárias (Eccles, 1991). De acordo com Eccles (1991), já em 1951 Ralph Cordiner, CEO da General Electric, definiu, na sua empresa, as principais medidas de desempenho e de natureza organizacional, como a participação de mercado, produtividade, atitudes dos funcionários e equilíbrio entre metas de curto prazo e de longo prazo.

A grande evolução tecnológica que assolou as últimas décadas também proporcionou uma revolução nas medidas de desempenho. Avanços a nível de *hardware* e *software* permitiram que as organizações gerassem, disseminassem, analisassem e armazenassem mais informações provenientes de diversas fontes, e dirigidas a mais pessoas, mais rapidamente e economicamente mais acessíveis do que anteriormente. Concluindo, a rede de opções de medição de desempenho das organizações aumentou drasticamente (Eccles, 1991).

Para que os SAP consigam alcançar os objetivos a que se propuseram, devem responsabilizar os colaboradores para o cumprimento dos mesmos e para a definição de metas a serem alcançadas. Como referido, o enfoque nos SAP de natureza financeira foi muito elevado durante décadas. Tornou-se então necessário desenvolver novos SAP (Vieira *et al.*, 2009). Para a criação dos SAP contemporâneos nas empresas, Eccles (1991) refere que, face à estratégia da organização, devemos questionar quais as medidas de desempenho mais importantes para essa estratégia, como é que as medidas se relacionam entre elas e se contemplam, no futuro, um sucesso financeiro dos negócios.

Os SAP contemporâneos combinam medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, resultado da “*necessidade de ultrapassar a crítica frequentemente atribuída aos sistemas tradicionais de ênfase excessiva na dimensão financeira em detrimento de aspetos não-financeiros com relevância estratégica*” (Vieira *et al.*, 2009:305).

Neste sentido surge o *Balanced Scorecard* que permite conjugar estes dois tipos de medidas, englobando por isso, também, o peso dos ativos intangíveis, o seu conhecimento e redes estabelecidas entre eles (Kaplan e Norton, 1993).

O predecessor do BSC é o *Tableau de Bord (TB)*, que surgiu na década de 1930 em França. Foi criado com o objetivo de permitir que a gestão de topo da empresa tivesse uma visão global e rápida das operações e do estado da organização (Bourguignon *et al.*, 2004). Inicialmente o TB era criticado por apresentar dados de natureza muito financeira e por analisar muitos dados passados e não considerar certas variáveis que poderiam ter impacto em resultados futuros. Face à evolução e constatação da importância de outros fatores na gestão das organizações, como os

fatores intangíveis e não financeiros, o TB também evoluiu e foi-se aperfeiçoando (Russo, 2009). O TB é desenvolvido tendo por base a missão e posterior definição dos objetivos para cada centro de responsabilidade, que por sua vez dá origem à identificação dos fatores críticos de sucesso, que serão quantificados pelos indicadores-chave de desempenho. O TB pretende ser um fornecedor de informações rápido, apoiando os gestores no processo de tomada de decisões. Cada TB deverá ser sintético e uma fonte de informação rápida, e personalizado por um gestor ou centro de responsabilidade, de acordo com as necessidades e objetivos específicos de cada um, contendo dados reais e dados previsionais; deve ainda incluir medidas operacionais que expressam de maneira mais eficaz as decisões locais (Jordan *et al.*, 2015). Assim, não deve existir um TB único para a organização, uma vez que cada subunidade tem os seus gestores e objetivos próprios (Russo, 2009).

As diferenças principais entre estes dois SAP prendem-se com o facto de o TB dar mais ênfase a questões operacionais e o BSC encontrar-se permanente ligado à estratégia. A origem de ambos é perfeitamente distinta e ocorreu em países diferentes. Com o TB, procurava-se mais atender a elementos críticos em termos das esferas produtivas das empresas, enquanto que com o BSC se procurava mais a divulgação da estratégia (Bourguignon *et al.*, 2004). Com o TB, existe também uma grande liberdade no estabelecimento de objetivos por parte dos gestores, aumentando a subjetividade dos mesmos e a imprecisão nos alcances encontrados, enquanto que no BSC os objetivos são traçados com base em 4 perspetivas assumindo estas relações de causa efeito. Outra diferença está na definição da estratégia, que é o primeiro passo na conceção do BSC, onde posteriormente se estabelecem os objetivos e os fatores críticos, para que a partir destes se identifiquem os indicadores e respetivos planos de ação, enquanto que no TB se definem primeiro os objetivos e planos de ação, e só posteriormente os indicadores de desempenho (Jordan *et al.*, 2015).

O motivo da preferência do BSC sobre o TB prende-se com o facto de o BSC se focalizar mais na gestão, privilegiando a definição dos valores da organização e da visão, e posteriormente a inclusão de ações a desenvolver que têm por base as quatro perspetivas, sustentadas por um núcleo não elevado de indicadores fundamentais para a organização (Russo, 2009). Outro fator a favor do BSC é o facto de as variáveis e os indicadores utilizados estarem ligados a temas mais estratégicos da organização, dando menos importância a certos pormenores. Por fim, o BSC permite que se equilibre as medidas financeiras com as não financeiras, com a inclusão de relações de causa efeito entre as quatro perspetivas, que demonstram um encadeamento de

ações e decisões, que posteriormente levam ao cumprimento da estratégia (Carvalho e Azevedo, 2001).

Inicialmente o BSC foi proposto como um instrumento para a medição do desempenho, mas com a sua evolução e constatação das potencialidades que este proporcionava, rapidamente evoluiu para um sistema de gestão estratégica, tornando-se parte integrante do processo de gestão organizacional, conseguindo proporcionar funções adicionais como a afetação de recursos, a comunicação de prioridades, a definição de metas a atingir, a avaliação do desempenho e o controlo estratégico (Vieira *et al.*, 2009).

Kaplan e Norton (1992) referem que a criação do BSC teve como objetivo oferecer aos gestores um conjunto de medidas que lhes permite ter uma visão mais abrangente e rápida do negócio. O BSC surge nos Estados Unidos da América a partir de um estudo realizado por dois professores de Harvard Business School¹, Kaplan e Norton, com a publicação no ano de 1992 de “*The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance*” e depois no ano de 1996 do livro “*Translating Strategy into Action- The Balanced Scorecard*” (Geada *et al.*, 2012).

Este conceito então revelado por estes dois investigadores foi-se desenvolvendo e ganhando relevo a partir das última década do século XX espalhando-se sobretudo por países onde as organizações se centravam, essencialmente, em sistemas de medição do desempenho através de medidas de cariz financeiro, e começavam a complementar os relatos de desempenho das empresas com outro tipo de indicadores, de natureza não financeira. Associado a essas organizações, estava a globalização e a evolução tecnológica que as inseriam num novo contexto de mudança global (Geada *et al.*, 2012).

Uma das ideias que o BSC transmite é que as medidas de desempenho possuem um efeito significativo sobre o comportamento dos gestores, permitindo um aumento da possibilidade de alcance das metas definidas para os objetivos organizacionais. Para além desta medição do desempenho em áreas distintas de atividade, torna-se necessário a criação de uma estrutura, que torne as medidas de desempenho e o seu agrupamento de compreensão eficaz, propondo então Kaplan e Norton (1996) a criação de quatro perspetivas de desempenho (Vieira *et al.*, 2009). Estas permitem medir o desempenho da organização e são designadas por financeira, clientes,

¹ Harvard Business School é uma escola de negócios pertencente à Universidade de Harvard, com sede em Boston, Massachusetts, EUA. Tem como missão geral “*We educate leaders to make a difference in the world*” (site: Harvard business school, consultado a 8 de novembro de 2018).

processos internos e inovação e aprendizagem (Kaplan e Norton, 2000). Segundo Kaplan e Norton (1992:72), estas quatro perspetivas pretendem ser a resposta às seguintes questões:

“Como nos vêm os clientes? (perspetiva dos clientes), Em que nos devemos notabilizar? (perspetiva dos processos internos), Podemos continuar a melhorar e criar valor? (perspetiva de inovação e aprendizagem) e Como olhamos para os acionistas? (perspetiva financeira).”

Estas quatro perspetivas diferentes são o ponto de partida para executar medidas e para dar aos gestores informação, diminuindo a sobrecarga da mesma e limitando o número de medidas usadas (Kaplan e Norton, 1993).

É de salientar, portanto, que o BSC veio complementar as medidas financeiras embora não as tenha substituído. Os gestores que usam o BSC não estão limitados à utilização de medidas financeiras de curto prazo como os únicos indicadores do desempenho da empresa. O *scorecard* permite que introduzam as perspetivas que, separadamente e depois em combinação, contribuem para vincular objetivos estratégicos de longo prazo com ações de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996).

Também Geada *et al.* (2012) referem que o BSC veio colmatar as necessidades de gestão modernas, permitindo orientar a estratégia da empresa de acordo com objetivos estratégicos, traduzidos em indicadores de desempenho e distribuídos pelas quatro perspetivas base do BSC. *“The balanced scorecard forces managers to focus on the handful of measures that are most critical”* (Kaplan e Norton, 1992:73). Como referido, o BSC, ao limitar o número de indicadores utilizados, permite focalizar a visão estratégica da empresa (Kaplan e Norton, 1993). Sendo assim, o BSC deve ser constituído por um conjunto de componentes fundamentais: o mapa estratégico, que permite descrever a estratégia seguida por parte da organização através dos objetivos relacionados entre si e distribuídos pelas quatro perspetivas; objetivos estratégicos, que definem o que deve ser alcançado e o que é essencial para o sucesso da organização; as metas, que definem qual será o nível desempenho ou a taxa de melhoria necessária para atingir aquele(s) objetivo(s); por fim, o plano de ação, que define um conjunto de programas de ação que se tornam necessários alcançar face aos objetivos propostos (Geada *et al.*, 2012).

O BSC permite colocar no centro a estratégia e a visão da organização, e não o controlo, como era feito anteriormente. Apesar do BSC estabelecer metas para serem atingidas, não deixa de parte as ações individuais que cada colaborador da organização deve adotar para chegar aos objetivos (Kaplan e Norton, 1992).

2.3. Caracterização do setor público e o surgimento do BSC

O setor público é constituído por um conjunto de organizações públicas, fornecedoras de bens e serviços, que não concorrem entre si e que são acessíveis pela maioria dos indivíduos. Estas organizações, protegidas pelo Estado, que garante a sua sobrevivência, são apoiadas, na sua maioria, por orçamentos do Estado e/ou orçamentos municipais (Balaboniené e Večerskiené, 2015).

Sendo um setor que não é muito afetado pela concorrência que possa existir no meio empresarial e dada a sua natureza pública, a obtenção de lucro não se impõe, pois, a missão final é o serviço dos cidadãos/utentes no seu todo (Vinha, 2009). Assim, a maioria das decisões destas organizações devem estar relacionadas com a atividade diária dos cidadãos e com a satisfação do interesse público (Balaboniené e Večerskiené, 2015).

O objetivo primordial é, então, fornecer um conjunto de serviços acessíveis e com qualidade para satisfazer as necessidades públicas, usando os recursos de forma eficaz e eficiente. Estas organizações devem estar dotadas de mecanismos que lhes permitam preparar e tomar decisões de forma mais eficaz e, também, controlar a implementação das suas ações (Balaboniené e Večerskiené, 2015). No entanto, o baixo desempenho que caracteriza estas organizações é, na sua maioria, fruto de falhas no sistema de gestão da empresa e não na falta de capacidade ou esforço dos seus gestores (Kaplan e Norton, 2008).

Surge por isso a necessidade de gerir a *performance* da administração pública e de todas as instituições pertencentes a esta (Balaboniené e Večerskiené, 2015; Pinto, 2010).

Para tal, torna-se necessário implementar sistemas de avaliação da *performance*, que segundo Radnor e McGuire (2004) permitirão melhorar os sistemas públicos através, por exemplo, do aumento da contribuição destes para a economia geral e do aumento da eficácia e eficiência na prestação de serviços. Outro dos motivos apontados para a implementação de sistemas de avaliação da *performance* prende-se com o reforço da responsabilidade, de modo a que as organizações sejam responsabilizadas pela maneira como usam os recursos de que dispõem e consequentes resultados que alcançam. Esta implementação também é crucial para avaliar a situação da organização e tomar decisões que ajudem a melhorar a qualidade dos serviços prestados a todos os utentes.

Nos SAP do setor público devem ser estabelecidos objetivos nos respetivos planos estratégicos e avaliado o grau de alcance dos mesmos. A partir daqui, estão criadas condições mais favoráveis para que se reúna um conjunto de informações que permitam descrever a situação da organização e prever posteriores mudanças, caso algo não esteja a ser cumprido como inicialmente previsto (Balaboniené e Večerskiené, 2015).

O sucesso destas organizações públicas deve ser medido conforme o grau de satisfação das necessidades dos seus públicos alvos (Kaplan, 2001) e da eficácia da prestação de benefícios aos seus constituintes (Geada *et al.*, 2012). Neste sentido, surgiu a necessidade de implementar, no setor público, um instrumento inicialmente concebido para o setor privado – o BSC (Kaplan, 2009). A implementação do BSC nestas organizações permite controlar o nível de concretização da estratégia em todos os níveis da organização (Balaboniené e Večerskiené, 2015) e, ajudar no uso coerente de medidas não financeiras e financeiras (Kaplan, 2009).

Antes do surgimento do BSC, as organizações públicas mediam o seu desempenho somente tendo por base medidas de cariz financeiro, tais como orçamentos e índices de despesas operacionais (Kaplan, 2009). A maioria dos relatórios de desempenho das organizações públicas e de muitos dos seus relatórios internos focavam-se essencialmente em medidas desta natureza (Kaplan, 2001).

À medida que o BSC ia sendo implementado, constatou-se que este instrumento de gestão constituía um elemento importante nestas organizações. Porém, verificou-se que as organizações de carácter público tinham, por vezes, muita dificuldade em definir claramente a sua estratégia (Matos e Ramos, 2009). Esta nova forma de gestão requer um enfoque sobre a qualidade e autoavaliação, mas também requer uma atitude de mudança nos serviços, tudo com o objetivo final de melhoria contínua (Geada *et al.*, 2012).

Segundo Matos e Ramos (2009:43) “*o desenvolvimento e aplicação do BSC focalizaram-se em empresas do setor privado. Todavia a oportunidade de utilização de uma ferramenta como esta, para melhorar e alavancar a qualidade da gestão em organizações governamentais e não lucrativas é não só desejável como indispensável, nomeadamente num país em que o setor público consome mais de metade da riqueza nacional produzida.*”

A utilização do BSC no setor público tem vindo a aumentar. Este é um setor que se caracteriza por estar em constantes dificuldades na aquisição de novos instrumentos de gestão, por ser um setor que se depara com muitas leis e normas e por possuir, cada vez menos, recursos de natureza financeira (Geada *et al.*, 2012). Por um lado, as restrições orçamentais a que o setor

público tem assistido, nos últimos tempos, não possibilitam, por vezes, a melhoria de processos e o aumento da eficiência organizacional, pois são vistos como constrangimentos para possíveis melhorias (Matos e Ramos, 2009). Estas novas práticas de gestão no setor público surgem associadas a uma mudança nas formas da gestão, em que se procura obter uma gestão pública com base em resultados, e caracterizada pela qualidade, eficiência e satisfação dos cidadãos, que são os seus clientes. Para tal, controlando de uma forma rigorosa os recursos orçamentais, a eficiência, a qualidade, a produtividade e apostando na motivação e desenvolvimento dos recursos humanos (Pinto, 2007).

“*Os serviços públicos têm um papel crucial na sociedade e na economia dos países em todo o mundo*” (Pinto, 2010:12). Nesta linha de pensamento, Pinto (2010) identifica um conjunto de desafios que o setor público e as instituições que dele fazem parte enfrentam, no desenho de um modelo de medição da *performance*. Um dos desafios com que se depara é perceber qual o destino estratégico de médio prazo, e para isto é necessário criar e executar um plano estratégico de médio prazo, mas que esteja aberto a mudanças para ser transformado e adaptado face às críticas de curto prazo.

Para alcançar o sucesso, dependemos de alguns fatores críticos que se dividem em supra-organizacionais e organizacionais. Ao nível supra, podemos destacar “*a qualidade e eficácia das políticas e o diálogo permanente entre decisores políticos e gestores*” e ao nível organizacional, mais interno da organização, podemos destacar “*a utilização de instrumentos adequados para gerir a performance, o envolvimento das pessoas em todos os níveis da organização, ouvir os cidadãos e o diálogo com os decisores políticos*” (Pinto, 2010:12,13).

2.4. Gestão estratégica e definição da estratégia no setor público

Gestão estratégica ao nível da empresa consiste em compreender que, para o sucesso da estratégia, os acontecimentos do ambiente interno da empresa podem ter a mesma importância que eventos externos (Filho, 2005). Esta gestão estratégica permite que todos os executivos e demais colaboradores tenham uma visão compartilhada do negócio, focalizando os esforços para objetivos tidos como prioritários (Filho, 2005) sendo que as decisões tomadas quanto mais hierarquicamente superiores forem, maior influência terão no desenvolvimento da estratégia da organização e na sua *performance* futura (Caldeira, 2010).

Inicialmente, e antes de selecionar qualquer tipo de métricas, Kaplan (2009) refere que as empresas devem descrever como pretendem alcançar as suas estratégias, tendo como suporte robusto as quatro perspetivas do BSC e os objetivos estratégicos que estas expressam.

Ter uma estratégia clara e bem definida é tão importante numa organização pública como numa organização privada (Irwin, 2002). Os serviços de cariz público devem ser capazes de comunicar a estratégia e por fim, executá-la (Pinto, 2010). No entanto, neste setor, a dificuldade surge na definição clara e concisa da estratégia (Kaplan, 2001), devido à falta de envolvimento dos colaboradores, da importância dada ao ambiente externo, da formulação de estratégias e da gestão profissional (Carvalho, 2005). Este problema deriva essencialmente de duas fontes. Por um lado, o acumular de muitos anos em que o modelo de gestão era centrado nas operações, no que os serviços têm de fazer diariamente, e por outro lado, devido à abrangência da missão e à diversidade de *stakeholders* (Pinto, 2007). O problema que se visualiza nestas organizações não é a falta de programas de ação e de iniciativas, mas sim a existência de iniciativas que consigam alcançar objetivos estratégicos. As iniciativas devem ser o meio, mas não o fim (Kaplan, 2001).

Outra grande dúvida que surge na definição desta estratégia é identificar quem ou quais as partes da organização responsáveis pela definição da mesma. Para isso, Pinto (2007) sugere que devem ser traçadas prioridades estratégicas transversais a todos os setores da administração ou organização e, depois estratégias mais sectoriais, para cada departamento seguidas de prioridades que são definidas pelos diversos subdepartamentos/unidades ou serviços pertencentes aos departamentos (Pinto, 2007).

2.5. BSC no setor público

A comunicação da estratégia é um ponto crucial na gestão da mudança, na construção de um alinhamento organizacional e, posteriormente, na melhoria de *performance* e criação de valor público. O BSC torna-se então o melhor caminho a usar no setor público, para que se consiga esta gestão e execução da estratégia e obtenção de alinhamento de uma forma integrada e global (Pinto, 2010).

Matos e Ramos (2009:41) destacam um conjunto de princípios que permitem construir e acompanhar de forma mais correta o BSC, com foco na estratégia:

“a) Traduzir a estratégia em operações;

- b) *Alinhar a organização com a estratégia;*
- c) *Fazer da estratégia a principal tarefa de cada colaborador;*
- d) *Fazer da formulação da estratégia um processo contínuo;*
- e) *Mobilizar a mudança através da liderança.”*

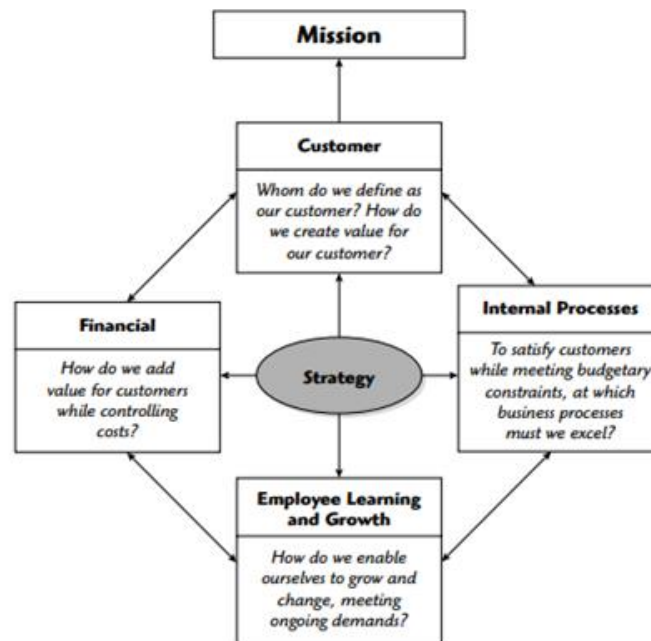
Kaplan e Norton (2001) destacam que as organizações de cariz público e que não procuram fins lucrativos podem ter estratégias e gerar vantagem competitiva através de maneiras que não a procura pela excelência operacional. Por exemplo, a partir da criação de valor para os cidadãos, através da excelência no atendimento ou parcerias com outras entidades de cariz semelhante. Mas para isto torna-se necessário uma visão e liderança nestas instituições, para que a estratégia destaque quais são os processos e atividades mais importantes a implementar.

Como o sucesso financeiro não é o principal objetivo destas organizações de cariz público, a arquitetura do BSC terá de sofrer alterações, demonstrando-se como um sistema fluido e adaptável conforme as interações dos atores organizacionais (Bobe *et al.*, 2017).

Com a inclusão do BSC nos serviços públicos, assistiu-se a uma adaptação do mesmo e revisão de alguns conceitos. Antes de iniciar as alterações em concreto, Gomes *et al.* (2007) questiona “*Como adaptar o modelo original do Balanced Scorecard às organizações sem fins lucrativos e entidades públicas para que este instrumento seja implementado com sucesso em organizações onde o lucro e o desempenho financeiro não são objetivos centrais?*”. O setor público é um setor especial, pois lida com as necessidades da comunidade e com a melhoria do seu bem-estar. Logo, é um setor que apresenta uma missão mais geral que se distingue da do setor privado (Gomes *et al.*, 2007).

Destaca-se a diferença existente entre setor privado e setor público, logo de início no fator crítico de sucesso, que no setor privado é o valor para o acionista e no setor público é a excelência do desempenho para o cumprimento da missão (Caldeira, 2010). Na figura seguinte podemos visualizar as diferentes componentes que compõem o BSC no setor público.

Figura 1: *Balanced Scorecard* para empresas públicas e sem fins lucrativos



Fonte: Niven (2003: 32)

2.5.1. Missão e Visão

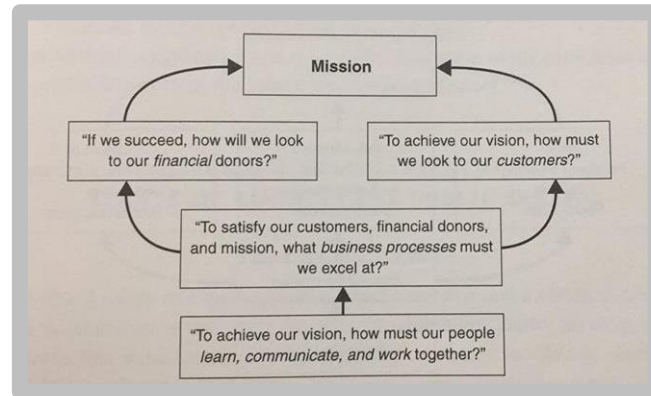
Matos e Ramos (2009) definem a missão das instituições, pertencentes ao setor público, como a satisfação das necessidades dos cidadãos contribuintes, sendo que o sucesso das mesmas deve ser medido com base na eficiência e eficácia na prestação dos serviços aos cidadãos.

A missão assume um papel muito relevante para onde terão de convergir todas as metas, objetivos e iniciativas estabelecidas nas perspetivas (Kaplan, 2001). A missão destas organizações deve ser colocada no topo do *scorecard* e as medidas financeiras não são as mais relevantes para se saber se estamos a cumprir com a missão, tal como mostra a figura número 2 abaixo (Kaplan e Norton, 2001). A missão neste setor deve ser apelativa, motivadora e conducente a resultados, requerendo uma reflexão tanto da gestão de topo como das estruturas intermédias (Pinto, 2007), onde se deve refletir qual a razão da existência da organização e qual o impacto e contributo que tem sobre a sociedade (Kaplan, 2001). Estes impactos junto das pessoas resultam muitas das vezes de ações conjuntas com outros organismos públicos. Muitas das vezes encontramos a missão explícita em leis orgânicas ou em explicitações e competências dirigidas aos serviços (Pinto, 2007).

A diferença na missão entre o setor público e o privado está na sua definição, pois neste setor sabemos que tal compete à gestão de topo, enquanto que no setor público existem duas figuras

envolvidas na gestão: por um lado, os políticos, que são eleitos democraticamente e por outro, os gestores das próprias instituições públicas. Tem, então, de existir uma articulação entre estas duas partes, que deve ter em conta questões como o impacto produzido pela organização junto da sociedade, o tipo de autonomia, a quantidade de verbas disponibilizadas, o tipo de serviço fornecido e o tipo de liderança dos gestores e dos responsáveis políticos (Pinto, 2007).

Figura 2: BSC adaptado às organizações que não visam a obtenção de lucro



Fonte: Kaplan e Norton (2001:15)

Quanto à visão, esta deve ser uma declaração concisa que defina as metas de médio/longo prazo da organização. Deverá transmitir o alcance que a organização quer ter face à posição que atualmente possui (Kaplan e Norton, 2008).

No setor público, surge também a dúvida de quem estabelece esta visão, pois nestas organizações existem duas forças envolvidas na gestão: por um lado, os políticos eleitos democraticamente e, por outro, os gestores das organizações, como referido anteriormente. A visão e as metas que os gestores vão ter de alcançar, direta ou indiretamente, vão estar relacionadas com a agenda política. O que poderá variar é a relação existente entre políticos e gestores, que pode depender de vários fatores como o tipo de autonomia, perfil de liderança de ambos e a proximidade/relacionamento entre eles (Pinto, 2007).

2.5.2. Perspetivas

Tal como na missão e na visão, para a construção das perspetivas do BSC no setor público ocorrem certas adaptações (Pinto, 2007). Estas perspetivas assumem um papel relevante, pois revelam informações importantes que ajudam a ver como o plano estratégico está a ser posto em prática, bem como informações que permitem ir realizando correções na execução do

respetivo plano. O BSC decompõe a estratégia em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas 4 perspetivas. Esta informação tem como objetivo fornecer valor à empresa, através das respetivas e corretas análises de risco e desempenho das perspetivas (Geada *et al.*, 2012).

É de notar que a maioria dos serviços públicos optou por manter as 4 perspetivas tradicionais do BSC, como demonstrado na figura em baixo. No entanto, nota-se que em muitos casos, se optou por lhes alterar apenas os nomes, adaptando assim cada perspetiva mais à realidade de cada serviço. Comunidade ou cidadãos, passa muitas vezes, a ser a designação da perspetiva dos clientes/*stakeholders*. Orçamento ou utilização dos recursos, passa a ser o nome atribuído à perspetiva financeira. A perspetiva dos processos não diverge muito do setor privado, podendo manter-se ou designar-se de operações. E a perspetiva aprendizagem/crescimento designa-se por desenvolvimento organizacional ou infraestrutura interna (Pinto, 2007).

Figura 3: A arquitetura do BSC em organizações não lucrativas



Fonte: Adaptado de Matos e Ramos (2009:46)

Perspetiva dos cidadãos

Como referido anteriormente, “clientes” pode nem sempre ser a palavra mais adequada face à relação complexa que existe entre serviços públicos e o cidadão, sendo atribuída muitas das

vezes o nome de cidadãos. Sendo assim, a perspetiva inicial dos clientes também sofre alterações pois em empresas privadas a perspetiva financeira é muito importante e aí os clientes contribuem para o sucesso financeiro, enquanto que em organizações não lucrativas os clientes assumem o papel principal (Matos e Ramos, 2009).

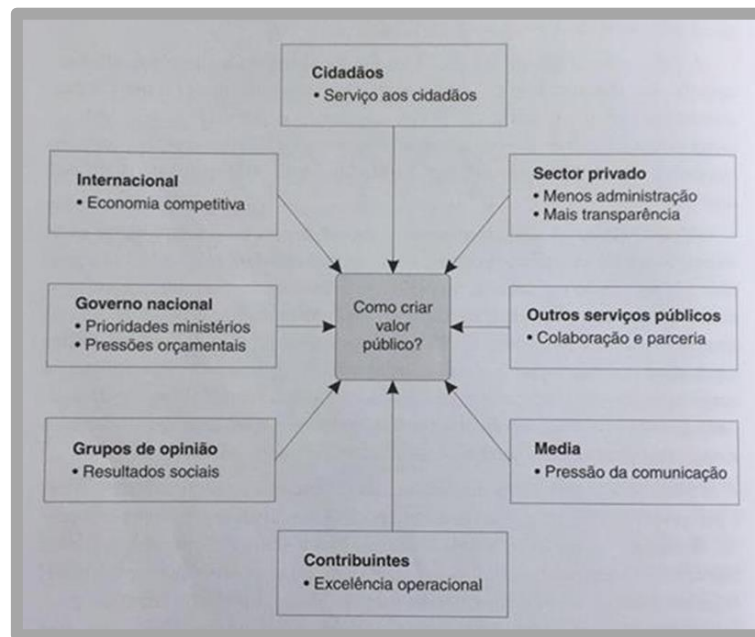
Mas para a definição destes clientes também são levantadas algumas questões. Quem é ele? É o dador ou o recetor? No setor privado, é fácil esta clarificação, pois os clientes pagam por um serviço que recebem posteriormente. No setor público não é assim (Kaplan, 2001). A resposta é que podem ser considerados os dois, desde que se desenvolvam objetivos para os dadores e recetores e em seguida se evidenciem quais os processos internos que fornecerão valor desejado para os dois grupos (Kaplan e Norton, 2001).

Nesta perspetiva deve procurar medir-se o desempenho da organização face ao segmento de utilizadores para os quais o trabalho se desenvolve, procurando medir a maneira como se cria valor para os mesmos (Kaplan, 2001). Deve ser uma perspetiva onde se procure atender aos utilizadores da organização em medidas específicas, que reflitam as suas preocupações, que se relacionam com o tempo, qualidade, desempenho, serviço e custo (Kaplan e Norton, 1992).

Existe, então, uma grande diversidade de organizações e grupos que interagem com os serviços destas instituições, desde quem cria/implementa o serviço público, até quem o financia e por fim quem usufrui dele, o que contribui para a complexidade (Pinto, 2007). Ou seja, surge o conceito de *stakeholder*, que traduz este universo bastante diversificado de clientes. Esta relação entre vários intervenientes faz com que a perspetiva dos cidadãos seja um desafio, daí a dificuldade em definir o verdadeiro cliente. Passa, no entanto, por uma escolha lógica em que o órgão legislativo também é considerado um cliente, pois é ele que possibilita o financiamento da organização (Niven, 2003).

A diversidade de *stakeholders* leva a diferentes expectativas por parte dos mesmos, tal como podemos ver na figura 4, gerando uma forte pressão externa sobre o desempenho das instituições públicas. Este desempenho deve-se pautar por maior exigência, que conduza a uma maior qualidade de serviços e, por outro lado, à necessidade de redução de custos através da eficácia e eficiência (Niven, 2003).

Figura 4: Diferentes expectativas dos *stakeholders*



Fonte: Pinto (2007:164)

Perspetiva dos processos

Esta perspetiva não diverge muito relativamente ao setor privado (Pinto, 2007). Segundo Kaplan e Norton (1992:74) *“Excellent customer performance derives from processes, decisions, and actions occurring throughout an organization.”*

Todos os serviços públicos, desde as empresas de capital público, aos institutos e até aos municípios, possuem um conjunto de procedimentos, regras e circuitos que lhes permitem produzir bens e serviços para os seus cidadãos, e que constituem o conjunto de processos das mesmas (Pinto, 2007). Esta perspetiva engloba medidas de desempenho operacional e de processos críticos que agregam valor ao nosso público alvo e reduzem certas despesas operacionais da organização (Kaplan, 2001). As medidas dentro desta perspetiva devem ter como principal objetivo a satisfação dos cidadãos e estas têm impacto por exemplo no tempo, qualidade e habilidade dos funcionários (Kaplan e Norton, 1992), sendo medidas muito centradas nos temas estratégicos da organização (Wilson *et al.*, 2004).

A identificação dos clientes e *stakeholders* da organização e dos objetivos a atingir nesta perspetiva, têm um impacto fulcral na decisão dos objetivos e indicadores a englobar na perspetiva dos processos. Podemos verificar a relação entre estas duas perspetivas na imagem abaixo (Pinto, 2007).

Niven (2003) destaca, ainda, as limitações financeiras que por vezes são um entrave nestas organizações, por isso, dotar os colaboradores de motivação, ferramentas e um fluxo de informação contínua, permitirá que os mesmos trabalhem num clima que permita melhoria contínua de processos e, numa fase posterior, alcançar o sucesso para o cliente, e assim, a missão.

Figura 5: Ligação entre processos internos e os clientes/*stakeholders*



Fonte: Adaptado de Pinto (2007:170)

Perspetiva do Orçamento ou Recursos

A perspetiva do orçamento, no setor público não constitui o papel principal, pois aqui não se visa a obtenção do lucro, sendo então mais reduzido o peso do alcance desta perspetiva do que no setor privado (Kaplan, 2001). Na maioria das organizações pertencentes ao setor público a clareza dos resultados financeiros não existe, no entanto, é crucial que todas as organizações compreendam claramente o papel que as suas diferentes unidades orgânicas têm no alcance dos mesmos (Irwin, 2002). Apesar de esta perspetiva não assumir o papel primordial, não se deve deixar de parte o cumprimento dos orçamentos financeiros e a monitorização dos gastos. No entanto, Kaplan (2001) destaca que o sucesso destas organizações não deve ser medido pelo grau de alcance deste cumprimento e monitorização.

Esta perspetiva está muito associada a recursos, mas também a constrangimentos, ligados a limites e regras orçamentais próprias do setor público (Niven, 2003). Niven (2003: 34) refere que esta perspetiva pode mesmo ser encarada como “*Financial measures in the public and nonprofit sector Scorecard model can best be seen as either enablers of customer success or constraints within which the group must operate*”.

Pinto (2007) menciona as duas funções, de *input* e *output*, que esta perspetiva adquire em contexto público: *input*, pois, fornece aos serviços públicos recursos, desde pessoas e infraestruturas até ao próprio financiamento, o que permite atingir a missão; *output*, pois, no caso dos serviços públicos estes têm competências para cobrar impostos, taxas e contribuições, mas neste caso pode sempre recorrer-se ao argumento que isto serve para cumprir a missão global da instituição de cariz público, que é a de melhorar o bem-estar social.

Perspetiva do Desenvolvimento Organizacional

Uma organização deve possuir um conjunto de *skills* consideradas estratégicas, e caso já as tenha, desenvolvê-las e mantê-las, antes de implementar com sucesso os processos internos que foram projetados, para alcançar valor para os beneficiários (Wilson, 2004).

Esta é uma perspetiva que se centra nas capacidades dos trabalhadores, não existindo nenhum serviço de cariz público que tenha sucesso sem ter o foco nos seus recursos humanos, que devem ser motivados e dotados de todas as competências para exercerem as suas atividades e dispor de um bom ambiente relacional, que permita o incentivo e o desenvolvimento pessoal e organizacional. Sendo assim, esta perspetiva engloba medidas relacionadas com a aprendizagem e melhoria contínua dos sistemas da organização e dos recursos humanos, assumindo o capital humano, enquanto valor intangível, um papel crucial. Medidas como a motivação dos colaboradores, a sua formação e as capacidades dos sistemas de informação deverão ser consideradas (Kaplan, 2001).

A divergência quanto ao setor privado é que neste é muito mais fácil reconhecer a *performance* dos indivíduos e premiá-los por bom desempenho, através de incentivos monetários. Na área pública tal não acontece, ou é raro, porque se torna complexo e difícil introduzir este tipo de reconhecimentos, o que pode levar por vezes à falta de motivação e incentivo. No entanto, existem no setor público outras formas que não as monetárias, que permitem que os colaboradores estejam motivados e alcancem os objetivos estratégicos alinhados com a missão da organização pública (Pinto, 2007).

Se somarmos a isto uma eficiente utilização dos recursos financeiros, atingir-se-á a criação de valor público para os cidadãos (Pinto, 2007).

2.5.3. Objetivos, Indicadores e Iniciativas

Face aos recursos limitados que as organizações do setor público apresentam, elas têm que concentrar os mesmos num conjunto concreto e limitado de objetivos (Kaplan, 2001), que deverão cumprir um conjunto de critérios como clareza, ambição alcançável, correlação entre eles e serem passíveis de mensuração (Caldeira, 2010). Muitas vezes é difícil formular os objetivos nestas organizações, uma vez que eles não ficam vinculados a ferramentas que suportem processos de melhoria operacional, que permitam o cumprimento da estratégia (Kaplan e Norton, 2008).

Os indicadores “*medem o nível de concretização dos objetivos*” (Caldeira, 2010:69). No entanto, surge muitas vezes a questão de quais os indicadores mais adequados a serem selecionados, pelo que estes devem ter um conjunto de características das quais se destacam:

- A medição correta do objetivo;
- Fiabilidade, no sentido em que a informação de que se dispõe para o cálculo do indicador deve ser credível;
- Serem utilitários, na medida em que o apuramento de resultados não deve ser muito consumidor de tempo, e terem uma boa relação de custo/benefício;
- Simplicidade e envolvimento de informação acessível;
- Abranger um determinado intervalo de tempo bem específico;
- Possuírem uma correta unidade de medida (Caldeira, 2010).

No entanto, para serem alcançados determinados objetivos, são necessárias iniciativas complementares de diferentes partes da organização (Kaplan e Norton, 2008). A atividade normal da organização não é suficiente para o cumprimento dos objetivos propostos no mapa estratégico, por isso surge a necessidade de identificar iniciativas a desenvolver (Caldeira, 2010).

Quanto às iniciativas estratégicas, Kaplan e Norton (2008) definem cada uma como um projeto de tempo específico que após a sua execução permitirá que o plano estratégico seja cumprido

com o sucesso desejado e colmate uma determinada lacuna no desempenho. Para isto se concretizar, é necessária uma compreensão clara dos resultados desejados, estando estes claramente articulados em termos mensuráveis (Wilson, 2004).

As iniciativas estratégicas vão ligar a estratégia e a componente operacional através do orçamento estratégico (que quantifica financeiramente as iniciativas estratégicas) e do plano anual de atividades (Caldeira, 2010).

2.5.4. Mapa estratégico e relações de causa efeito

Torna-se necessário a criação de um processo interativo, tendo por base a recolha de informações da gestão de topo e do resto da organização, surgindo neste seguimento a construção dos mapas estratégicos (Irwin, 2002). Matos e Ramos (2009) referem que a construção dos mapas estratégicos nas organizações de cariz público não diverge da construção no setor privado, sendo de ressaltar as diversas adaptações que ocorrem ao nível da geografia e dos conceitos do BSC, já referidos anteriormente.

Na segunda metade da década de 90, do século passado, com a proliferação, introdução e aplicação de todos os conceitos associados ao BSC nas organizações, surgiram os mapas estratégicos, passando o BSC e os mapas a estarem desde então completamente associados (Matos e Ramos, 2009).

O mapa estratégico permite que se explique de uma forma mais fácil a estratégia dentro da organização (Irwin, 2002; Kaplan e Norton, 2004), mas também serve como ferramenta no acompanhamento da *performance* organizacional (Caldeira, 2010). O BSC é traduzido a partir da figura clássica das 4 perspetivas, cada uma com os objetivos próprios e os relacionamentos de causa e efeito (Kaplan e Norton, 2004). O mapa estratégico permite a visualização das relações de causa e efeito, através das interações existentes entre objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Kaplan e Norton, 2004; Wilson, 2004). A eficácia da organização no que se refere à estratégia é analisada, então, com base no cumprimento desses objetivos (Caldeira, 2010). O mapa estratégico, permite ainda, melhorar a comunicação e o trabalho em equipa (Kaplan e Norton, 2004).

Para a sua construção, os mapas estratégicos devem ser iniciados do topo para a base, ou seja, iniciando pelo destino e, depois, delineando as rotas para lá chegar. Os gestores das organizações públicas devem começar por definir a missão e os valores fundamentais da

empresa, ou seja, porque é que a empresa existe e no que ela acredita. A seguir a isto, eles devem estabelecer então a visão estratégica, isto é, no que a organização se quer tornar. É esta visão que deve ter uma imagem clara do objetivo primordial da organização. A estratégia deve então definir a lógica de como chegar a esse destino (Kaplan e Norton, 2000).

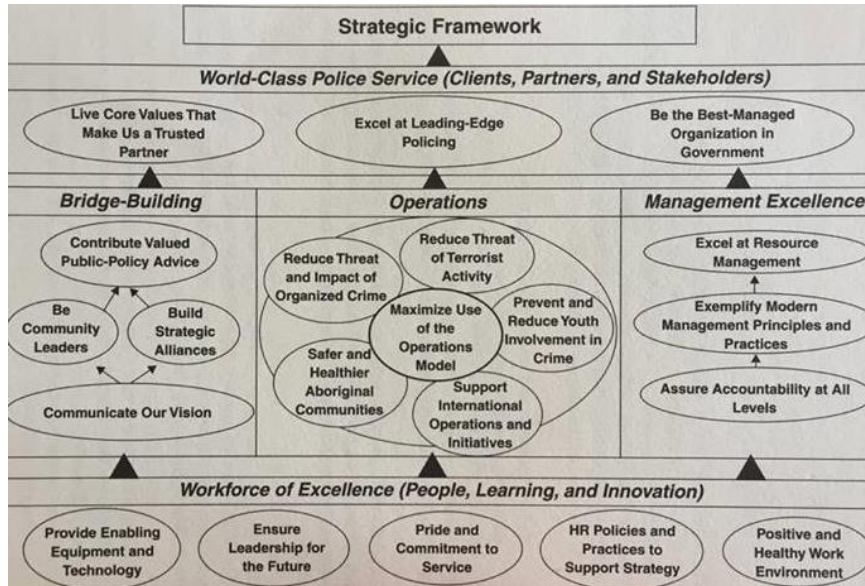
De destacar que, em termos de posicionamento, os dadores e/ou contribuintes, bem como os beneficiários/cidadãos devem ocupar uma posição principal no mapa estratégico, os primeiros porque fornecem os recursos financeiros e, os segundos, porque recebem os serviços (Kaplan, 2009).

As relações de causa efeito, referidas anteriormente e presentes nos mapas estratégicos, segundo Caldeira (2010:60) “*explicam [...] as correlações existentes entre os objetivos estratégicos das quatro perspetivas. Constituem uma peça crítica que irá permitir explicar a estratégia dentro da organização, identificando detalhadamente como cada objetivo pode ajudar na concretização de outros objetivos.*” No mapa estratégico, estas relações não devem existir em excesso, pois podem tornar o mapa complexo e pouco comunicativo, tornando-se apenas necessário identificar as relações mais fortes (Pinto, 2007).

Em termos gráficos, uma relação de causa efeito é representada por uma seta que parte de um objetivo e tem como fim outro objetivo. Esta relação deve ser sempre em sentido ascendente ou lateral, caso contrário poderá originar indecisão na análise das causas dos contributos dos objetivos estratégicos e, vai contra a lógica destas relações, que tentam demonstrar que a perspetiva inferior deverá garantir o sentido ascendente (Caldeira, 2010). No entanto, críticos como Norreklit (2000) destacam que muitas destas relações existentes não são relações causais, mas sim lógicas, uma vez que, ao longo da metodologia do BSC as relações verificadas não se conseguem testar empiricamente. Norreklit (2000) destaca que, por exemplo, a satisfação do cliente não produz automaticamente resultados positivos ao nível financeiro, pois é por vezes necessário realizar cálculos para verificar quais as consequências financeiras derivadas do aumento da satisfação e da qualidade prestadas aos clientes.

Como exemplo de um mapa estratégico no setor público e respetivas relações de causa efeito temos a figura seguinte.

Figura 6: Mapa estratégico com respetivas relações de causa-efeito de uma instituição pública "Royal Canadian Mounted Police"



Fonte: Kaplan e Norton (2004:414)

2.5.5. Implementação do BSC

Para a implementação do BSC deve ser feito inicialmente um bom diagnóstico da organização. O sucesso na implementação de qualquer BSC passa por reunir consensos alargados dentro da organização sobre o motivo primordial pelo qual ele está a ser implementado (Kaplan e Norton, 1996). Um bom diagnóstico deve passar pela identificação das especificidades da área da administração, dos recursos e, também, dos colaboradores. Este diagnóstico deve ser feito com base na abrangência da implementação, em quem irá lidar com o BSC no que diz respeito ao número de unidades/departamentos e colaboradores, e na profundidade, ou seja, até que nível o BSC deve ser implementado, se deve ficar pelo nível corporativo, unidades orgânicas, ou ir mesmo até ao nível mais inferior de equipas ou indivíduo (Caldeira, 2010).

Kaplan e Norton (1993) referem que a implementação de um BSC numa organização deve começar pela seleção dos gestores de cada unidade orgânica. Estes deverão ser responsáveis por desenvolver os *scorecards* respetivos, ou seja, que implementem a sua própria análise estratégica e desenvolvam medidas próprias, tendo também cada unidade que identificar as suas fontes de vantagem competitiva e a responsabilidade de rever periodicamente as medidas utilizadas.

Kaplan e Norton (2001) definem as etapas para a implementação do *Balanced Scorecard*:

- 1-Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- 2-Alinhar a organização com a estratégia;
- 3-Transformar a estratégia em tarefas para todos;
- 4-Converter a estratégia num processo que seja contínuo;
- 5-Potenciar a mudança por meio da liderança executiva.

Para uma boa implementação do BSC no setor público devem ser atingidos certos tópicos, entre os quais, a existência de um forte apoio por parte dos gestores de topo, os quais devem procurar aprender e fazer comparações com outras organizações do setor público que desenvolvam estruturas eficazes de BSC (Northcott e Taulapapa, 2012). Uma boa preparação e treino de recursos humanos, um objetivo em torno do bom desempenho e dedicação e foco em relação à gestão de desempenho, que começa no topo hierárquico e avança ao longo dos funcionários, são fundamentais para o sucesso da implementação (Dimitropoulos *et al.*, 2017). A estratégia da organização deve ser claramente comunicada aos gestores de topo, para que aumentem a consciencialização das potencialidades do BSC e, deve envolver uma aprendizagem contínua e um BSC adaptado às necessidades organizacionais. Antes da implementação deve existir um processo participativo de decisão e recursos adequados e, por fim, uma revisão pós-implementação (Northcott e Taulapapa, 2012).

2.5.5.1. Dificuldade de implementação do BSC no setor público e impedimentos para o sucesso

Um dos entraves a uma implementação bem-sucedida do BSC em organizações de cariz público passa pela natureza jurídica das mesmas, onde se destaca a transitoriedade de mandatos ao nível da administração. Nas empresas de cariz público, existe periodicamente uma mudança ao nível dos gestores de diversas unidades, que significa em muitos casos alternância de poder (Cislaghi e Filho, 2006), que pode ser de correntes distintas e que leva a alterações na conceção da gestão, do seu estilo e das prioridades que têm de ser tomadas ao nível da organização (Galas e Forte, 2005). Então, o BSC necessita de sustentabilidade ao nível da convicção e liderança da administração, o que com as alternâncias na mesma pode ser posto em risco, interferindo na utilização de instrumentos de gestão estratégica e por conseguinte na condução de ações da mesma natureza (Cislaghi e Filho, 2006).

Ainda relacionado com a liderança, Ho e Chan (2002:16) referem que os gestores têm de ter uma posição firme: “*for administrators who want to implement the balanced scorecard in their organizations, they should set their priorities and not be side-tracked by other impending organizational issues. They have to provide the leadership and support while at the same time seeking buy-in of management and employees.*”

Carvalho (2005) diz-nos que, como estas instituições vivem de subsídios e os seus serviços normalmente são gratuitos, existe, muitas vezes, por parte do público em geral que os utiliza, uma desculpabilização para a sua falta de qualidade e ineficiência. No entanto, é de considerar que se não existir o mínimo de qualidade e de satisfação das necessidades das pessoas, a procura sairá sempre afetada.

Caldeira (2010) enumera um conjunto de seis tópicos que dificultam a implementação e posterior sucesso. As diferenças entre o setor público e privado também são grandes e, mesmo dentro do setor público, existem diferenças acentuadas entre os diversos organismos. Os seis tópicos que Caldeira (2010) enumera são:

- 1- Não se podem separar as organizações públicas dos ciclos políticos, podendo existir ciclos de mudança estratégica conforme o ciclo político se vai alterando;
- 2- A longo prazo, não se dá destaque suficiente à organização, assentando muito sobre o desempenho operacional em detrimento da *performance* estratégica de médio e longo prazo;
- 3- Nem sempre é fácil mostrar publicamente o desempenho destas organizações;
- 4- Podem existir diversos *stakeholders* e partes interessadas na organização;
- 5- Muitas das organizações não são capazes nem possuem recursos para alcançar os objetivos definidos nas grandes linhas orientadoras destas instituições;
- 6- A motivação dos colaboradores nas instituições de cariz público pode ser baixa ou nula muitas vezes, e por isso os resultados podem demorar mais tempo a surgir do que no setor privado.

2.5.5.2. Objetivos e Benefícios da Implementação do BSC

De acordo com Caldeira (2010), alguns dos principais objetivos são:

1- Permitir o acompanhamento periódico da execução da estratégia, que pode ir de mensal a quadrimestral e que no curto prazo pode dar aos gestores uma visão da *performance* da organização;

2- Com este acompanhamento de curto prazo, permitir que os gestores identifiquem possíveis desvios em relação à estratégia e que tomem medidas corretivas;

3- O conteúdo e conceitos da estratégia são transmitidos do topo para toda a organização, ficando a ser bem conhecidos por todos, sendo todos os colaboradores responsáveis pelo seu acompanhamento;

4- O alinhamento dos colaboradores com a estratégia a ser seguida e a promoção de uma cultura que assente na concretização dos objetivos estratégicos.

O BSC permitiu que as organizações públicas se focassem numa estratégia (Kaplan e Norton, 2001; Niven, 2003), em vez de ter várias estratégias para agradar aos diversos *stakeholders* a quem têm de dar resposta. Outro grande benefício que a implementação do BSC teve no setor público foi preencher a lacuna que existia nestas instituições entre a missão e a estratégia, estratégia essa que, na maioria das vezes, era muito vaga, e definir as ações que devem ser tomadas no dia-a-dia da organização (Kaplan e Norton, 2001).

Já Niven (2003) destaca mais alguns benefícios que o BSC fornece a este setor. Estes passam por gerar resultados e demonstrar responsabilidade, através da medição precisa do verdadeiro desempenho da organização. Kaplan e Norton (2001) referem que o BSC também possibilitou o alinhamento de iniciativas por departamentos e colaboradores trabalhando de forma a que o trabalho conjunto saísse reforçado, por contacto direto entre eles, permitindo o alcance de elevados níveis de desempenho. Antes, estas instituições, pelo facto de possuírem um conjunto diversificado e não cumulativo de iniciativas, julgavam estar a seguir a estratégia correta. O BSC permitiu então esta clarificação (Kaplan e Norton, 2001).

Por fim, Niven (2003) destaca que o BSC fornece às demonstrações financeiras um fator de atratividade, permitindo a captação de recursos, muitas vezes escassos nestas organizações, como financiamento e funcionários, através da transmissão de níveis mais elevados de inspiração e confiança.

3. Metodologia

A metodologia adotada neste projeto-empresa teve como função ir de encontro à conceção de um *Balanced Scorecard* para a empresa municipal GEBALIS, tendo-se optado por uma estrutura metodológica qualitativa.

A investigação qualitativa permite o estudo de fenómenos com detalhe e com a complexidade necessária, face ao fenómeno em causa. Distingue-se da investigação quantitativa, porque aqui procura-se sobretudo analisar e explicar os fenómenos em estudo, e não identificar padrões, tendências ou correlações existentes entre fenómenos (Vieira, *et al.*, 2009). Face a isto, os recursos utilizados serão dados não numéricos para futura interpretação (Babbie, 2013). Vieira *et al.* (2009:133) reforçam a utilidade da investigação qualitativa, afirmando que esta “*adopta uma orientação holística, permitindo compreender, interpretar e explicar em profundidade as práticas sociais, onde se incluem as práticas de contabilidade, atendendo a um contexto organizacional e social mais alargado, no qual estas práticas se desenvolvem*”.

Com a escolha, dentro da investigação qualitativa, do método de investigação a adotar, o investigador será influenciado na forma como procede à recolha e análise de um conjunto vasto de informação. Utilizaremos então como estratégia de investigação o método do estudo de caso, para possibilitar um conhecimento profundo em termos de práticas e contribuições para o desenvolvimento de metodologias existentes na área da contabilidade e do controlo de gestão, nomeadamente o *Balanced Scorecard* (Vieira *et al.*, 2009).

O método do estudo de caso consiste numa investigação empírica em que se investiga um fenómeno dentro de um determinado contexto da vida real, em particular quando as barreiras entre este fenómeno e o contexto são imprecisas, sendo então necessária a compreensão aprofundada das condições contextuais (Yin, 2009). Através do método do estudo de caso, Yin (2009) menciona que este, tal como outros métodos de pesquisa, permite a investigação de um tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos que são previamente especificados. Este método pode ainda possuir duas formas: estudo de caso único ou múltiplo. Neste projeto estamos perante um estudo de caso único, que segundo Yin (2009) pretende verificar se uma determinada metodologia está correta, e se as suas especificações se podem aplicar de acordo com a mesma. Outro dos motivos do uso do estudo de caso único é captar e compreender um conjunto de circunstâncias e condições de uma determinada empresa ou contexto. Neste caso, estamos a lidar com uma única organização, a GEBALIS e com a conceção na mesma de um único facto metodológico, o BSC.

O estudo de caso é constituído por um conjunto de etapas. Como Yin (2009) refere, se o objetivo do estudo é, por exemplo, a implementação de um instrumento de gestão numa organização, é necessário um aprofundado estudo de toda a teoria relacionada com o mesmo, para este ser implementado com sucesso. Também Vieira *et al.* (2009) referem que nesta primeira etapa se procede à recolha bibliográfica mais relevante face à área em estudo.

Inicialmente efetuou-se uma análise a uma significativa parte da literatura existente sobre a metodologia BSC. A revisão da literatura torna-se um ponto muito importante no estudo, pois fornece uma bagagem grande de informação e conhecimentos, que permitirá formular posteriormente o problema e construir hipóteses e ajudará na etapa de análise e interpretação dos dados (Gil, 2008). Esta análise bibliográfica englobou os principais autores deste conceito, procurando compreender como surgiu e como tem sido a sua evolução. Posteriormente, centrou-se a pesquisa na aplicação deste instrumento ao setor público. Abordou-se então o tema das empresas de cariz público, com foco na compreensão das suas particularidades e características e como se procede à adequação da metodologia BSC para instituições desta natureza.

Após esta fase, deve proceder-se à recolha de evidências. Esta etapa tem como objetivo dotar o investigador de boas informações e conhecimentos em relação à organização em estudo (Vieira *et al.*, 2009). Como menciona Yin (2009:103) “*documentary information is likely to be relevant to every case study topic*” sendo o tipo de informação recolhida e objeto de estudo, proveniente de diversas fontes. É nesta fase que entram a análise de documentos e a realização de entrevistas (Vieira *et al.*, 2009), dando Yin (2009) como exemplos de documentos, a correspondência através de emails, atas de reuniões, registos formais ou informais e documentos administrativos, entre muitos outros. Nesta fase, também se pode incluir a consulta de *websites*, que cada vez mais disponibilizam dados importantes sobre as empresas Yin (2009).

As evidências que se obtiveram neste estudo surgiram então de fontes distintas: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação direta, que constituem uma mais-valia no estudo de caso, pois “*the strength is its ability to deal with a full variety of evidence, documents, artifacts, interviews...*” (Yin, 2009:11).

Quanto à análise documental, consistiu na consulta do site público da GEBALIS, que possibilitou o estudo de toda a informação relativa à história e evolução da organização, da sua missão, visão, valores, organização hierárquica e funções gerais. Esta pesquisa, somada à deliberação n.º346/CA/2018 sobre as nomeações dos cargos de dirigentes intermédios,

fornecido pelo Dr. João Paulo Marques (técnico superior do gabinete Técnico e Planeamento) possibilitaram uma caracterização mais aprofundada da estruturação das unidades orgânicas da empresa, bem como a análise do Plano de prevenção de riscos de corrupção e Infrações conexas (PPRCIC) do ano 2018, que auxiliou na descrição das funções correspondentes a cada unidade. A análise documental incluiu, ainda, o Plano atividades e orçamento para 2019, o relatório e contas de 2017 e o Boletim Municipal nº1198 de 2 de fevereiro de 2017 da Câmara Municipal de Lisboa.

Como Yin (2009;106) refere “*Interviews also are essential sources of case study information*”. As entrevistas realizadas neste projeto, de natureza semiestruturada, incluem um conjunto de perguntas previamente programadas, para serem feitas junto dos dirigentes (Babbie, 2013). Tal como Vieira *et al.* (2009:149) referem, “*existe um guião preparado previamente a cada entrevista, mas existe a possibilidade de o alterar sempre que no decurso da entrevista se mostre vantajoso.*” Assim sendo, estas entrevistas permitem que não se realizem todas as questões pela mesma ordem em que foram elaboradas, deixando abertura para que o entrevistado fale abertamente sobre o que deseja, podendo ser recolhido ao longo da entrevista a mais diversa informação relevante que possa surgir para o projeto em causa (Quivy e Campenhoudt, 1998; Babbie, 2013). Cabe ao entrevistador, no decurso da entrevista, encaminhar os temas tratados para os objetivos que pretende, caso o entrevistado tenha um desvio face às respostas que procuramos (Quivy e Campenhoudt, 1998). No fundo, estas “*possibilitam uma conversa normal entre o investigador e o entrevistado*” (Vieira *et al.*, 2009:137). As entrevistas foram realizadas com os diretores de algumas direções da GEBALIS, considerados relevantes para a compreensão do papel de cada unidade orgânica na elaboração do BSC. No final do estudo, foi realizada uma entrevista conjunta ao presidente da empresa e à vogal permanente para apresentação dos resultados e recebimento de respetivo *feedback*. Ao longo da realização do projeto, o investigador foi sendo acompanhado mais de perto pelo Dr. João Paulo Marques (técnico superior do gabinete Técnico e Planeamento), interlocutor na maioria das entrevistas, sendo de destacar o seu elevado empenho no esclarecimento de diversas dúvidas que iam surgindo, como por exemplo, a troca de emails do dia 11/01/2019 para validação da análise SWOT. As entrevistas realizadas encontram-se descritas na tabela 1.

Tabela 1: Entrevistas realizadas

Entrevistado	Cargo desempenhado	Temas abordados	Tempo (horas)	Data
Dr. João Paulo Marques	Técnico superior do gabinete Técnico e Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> Contextualização e questões organizacionais; Definição da Visão; Análise SWOT 	2:30h	19/12/2018
Dr. Cláudio Rocha	Diretor Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> Sistema contabilístico Sistemas de informação e controlo interno 	1:30h	24/01/2019
Dr. João Paulo Marques Dra. Sandra Sousa	Técnico superior do gabinete Técnico e Planeamento Coordenadora do gabinete Técnico e Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> Análise F.C.S Análise SWOT Pilares estratégicos <i>Stakeholders</i> Objetivos estratégicos 	2:30h	31/01/2019
Dra. Marta Santos	Diretora da Direção de Intervenção Local	<ul style="list-style-type: none"> Funções Objetivos estratégicos 	1:30h	18/02/2019
Engº. Pedro Tomás	Diretor da Direção Conservação e Património	<ul style="list-style-type: none"> Funções Objetivos estratégicos e Indicadores 	1h	28/02/2019
Engº Carlos Mouro	Diretor da Direção Tecnologias e Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> Funções Necessidades Objetivos a atingir 	1h	07/03/2019
Dr. João Paulo Marques Dra. Sandra Sousa	Técnico superior do gabinete Técnico e Planeamento Coordenadora do gabinete Técnico e Planeamento	<ul style="list-style-type: none"> Visão Objetivos BSC 	30 min.	13/03/2019
Dr. Pedro Jesus Dra. Maria Helena	Presidente Vogal permanente	<ul style="list-style-type: none"> Apresentação de resultados 	30 min.	12/06/2019

Fonte: Elaboração própria

Quanto à observação direta, Vieira *et al.* (2009) referem que o investigador, ao visitar a organização que está a ser alvo de estudo, pode recolher um conjunto de evidências através da observação. Yin (2009) refere que o estudo de caso deve desenrolar-se num ambiente que deve ser natural e onde devem ser criadas condições para a observação direta. Esta observação direta envolve, por exemplo, a participação em reuniões. Com a observação direta, torna-se possível ao investigador também recolher um conjunto de informações através da visualização sobre, por exemplo, as condições de trabalho da empresa (Yin, 2009). Esta visualização foi possível

através da realização de reuniões, onde foi adquirida informação sobre as condições de trabalho (escritórios, edifícios) e o clima organizacional da instituição. Esta observação direta também incluiu a participação na reunião de apresentação do plano de atividades e orçamento para 2019, no dia 16/11/2018.

De destacar, ainda, que a abordagem metodológica utilizada vai de encontro ao conceito de “*Inovation Action Research*”, desenvolvido por Kaplan (1981), que ocorre quando o investigador está empenhado no desenvolvimento e implementação de uma ou mais abordagens teóricas dentro de uma organização, englobando estas, por exemplo, o BSC. Este projeto consistiu apenas na parte da conceção do BSC, não englobando a sua implementação. No entanto, Kaplan (1981) destaca que o investigador é um agente ativo na definição de uma solução a adotar pela organização. Torna-se o investigador, então, um agente de mudança através da conceção de algo que antes não existia na organização. De acordo com este conceito de “*Inovation Action Research*”, Kaplan (1981) também revela a força da experiência, que através do contacto com a organização, permite uma aquisição elevada de conhecimento, tanto por parte do investigador, como da organização. Este conhecimento adquirido tornou-se essencial para a conceção do projeto em causa.

4. Caracterização da empresa

4.1. Apresentação e contextualização histórica

A GEBALIS é uma empresa de promoção do desenvolvimento local fundada em 1995, que tem como objeto “*a promoção e gestão de imóveis de habitação social bem como a gestão de outro património edificado habitacional que o município decida afetar ao arrendamento nos termos e condições a definir pela Câmara Municipal de Lisboa*” (estatutos publicados no boletim municipal nº1198, fevereiro de 2018). A GEBALIS pretende assegurar, então, uma política de gestão integrada que visa a administração dos bairros, a melhoria da qualidade de vida das populações residentes e a conservação do património.

Designada juridicamente como “*GEBALIS – Gestão do arrendamento da habitação municipal de Lisboa, E.M., S.A*” é uma pessoa coletiva de direito privado de natureza municipal, com personalidade jurídica e plena autonomia administrativa, financeira e patrimonial. O seu capital social é de 1.300.000,00€ detido a 100% pela Câmara Municipal de Lisboa.

Nos anos 40 do século passado, iniciou-se a construção da habitação municipal, sendo que em 1990 existiam na cidade de Lisboa aproximadamente 20.000 famílias alojadas em bairros de barracas. Entre 1991 e 1993, ao abrigo do Programa de intervenção a médio prazo (PIMP) e do Programa especial de realojamento (PER), que visavam a eliminação dos bairros de barracas e a construção ou aquisição de habitação municipal em terrenos municipais, criaram-se os bairros municipais. Até 1995, a gestão dos fogos municipais estava a cargo da Câmara Municipal de Lisboa (departamento de habitação). Desde este ano até 2003 a Câmara Municipal de Lisboa (C.M.L) foi passando a gestão de muitas habitações a seu cargo para a gestão da GEBALIS, que até aqui só geria os fogos construídos com base nos planos de erradicação de barracas.

No ano 2001 já não existiam barracas em Lisboa e, em 2003, a câmara decidiu passar para a gestão da GEBALIS os bairros municipais mais antigos. Desde 2003 que não se constroem de raiz bairros municipais na cidade de Lisboa, ao abrigo dos programas PIMP e PER, mencionados acima. Em 2003, a GEBALIS geria aproximadamente 33 bairros e a C.M.L passou nesse ano mais 34 bairros para a gestão daquela empresa.

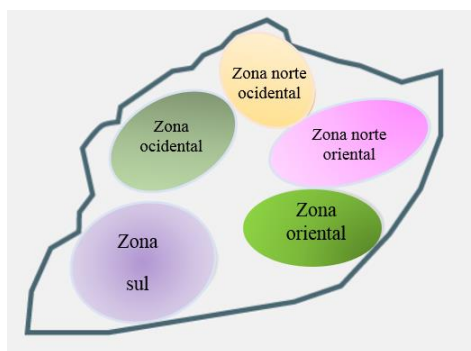
De 2003 a 2016, o parque habitacional da GEBALIS mantém-se estável e a partir de 2016, ao abrigo do plano de renda convencionada², a GEBALIS passou a receber da câmara fogos dispersos, continuando esta receção a acontecer desde então.

Ao longo dos últimos anos, a C.M.L tem vindo a alienar aos respetivos moradores fogos municipais geridos pela GEBALIS, com o objetivo de aumentar o nível de inclusão social e de heterogeneidade do perfil das famílias residentes. Ocorreu, então, uma transformação na natureza de muitos bairros, passando de integralmente para parcialmente municipais. Atualmente, a GEBALIS não é apenas uma simples gestora de bairros municipais, mas também um parceiro crucial nos diversos programas e projetos de coesão social, que são desenvolvidos em parceria com as juntas de freguesia e autarquia e com demais instituições da sociedade civil.

A atividade da GEBALIS divide-se em 5 zonas (ver fig^a. 7) contando com 10 gabinetes dispersos pelos diversos bairros (mais um balcão de atendimento na loja do cidadão da Belavista). A zona norte ocidental compreende uma grande parte dos últimos bairros construídos ao abrigo do programa PER, num total de 5426 fogos. Esta zona compreende as freguesias do Lumiar e Santa Clara. A zona norte oriental apresenta uma grande diversidade de projetos arquitetónicos construídos em épocas distintas, compreendendo as freguesias de Marvila, Parque das Nações e Olivais. Estão abrangidas nesta zona 3327 fogos. A zona ocidental representa um conjunto de bairros com muito património já alienado. Compreende um dos maiores bairros da cidade de Lisboa, Padre Cruz, com 4258 fogos atuais e abrange as freguesias de São Domingos de Benfica, Benfica, Lumiar, Carnide, Avalade e Avenidas Novas. A zona oriental é diversa no que respeita à estrutura arquitetónica e à data de construção. Tem cerca de 4931 fogos e contempla as freguesias de Marvila, Areeiro, Beato e Penha de França. Por fim, a zona sul, com três bairros que a GEBALIS gere fora da cidade de Lisboa. Também apresenta diversidade na data de construção e tipologia. Abrange 4116 fogos municipais e as freguesias de Ajuda, Campolide, Estrela, Alcântara, Campo de Ourique, Benfica, Alfragide (Amadora) e Mem Martins (Sintra). A GEBALIS tem atualmente a seu cargo cerca de 22.700 fogos dispostos em 66 bairros, aos quais se somam 1300 espaços de cariz não habitacional (dados de setembro 2018).

² Programa de renda convencionada: permite o arrendamento de habitação (T0 a T4) com rendas em média 30% abaixo do valor de mercado, dando assim resposta a famílias que procuram habitação na cidade de Lisboa e não têm capacidade para aceder aos valores pedidos pelo mercado privado de arrendamento (Site da Câmara municipal de Lisboa, consultado a 10 de janeiro de 2019).

Figura 7: Zonas de intervenção da GEBALIS na cidade de Lisboa



Fonte: Adaptado do site da GEBALIS

Como competências centrais, e de acordo com o artigo 4º dos seus estatutos, publicados no Boletim Municipal nº 1198 de 02 de fevereiro de 2017, a GEBALIS apresenta diversas competências que podem ser divididas em 5 pilares fundamentais: gestão, rendas, frações, obras, cooperação e condomínios/comissões de lote. De entre muitas funções, destacam-se algumas como a promoção e gestão de proximidade do arrendamento de habitação municipal, a promoção de ações de cobrança das rendas, a monitorização regular da ocupação de frações habitacionais sob sua responsabilidade, promoção da execução de obras de requalificação ou reabilitação, prestação de informações e cooperação com as associações de moradores, promoção da constituição de comissões de lote e garantia do seu funcionamento. A nível mais específico, quanto às funções desempenhadas por cada uma das unidades orgânicas, estas também são indicadas no ponto 8.1 em anexo.

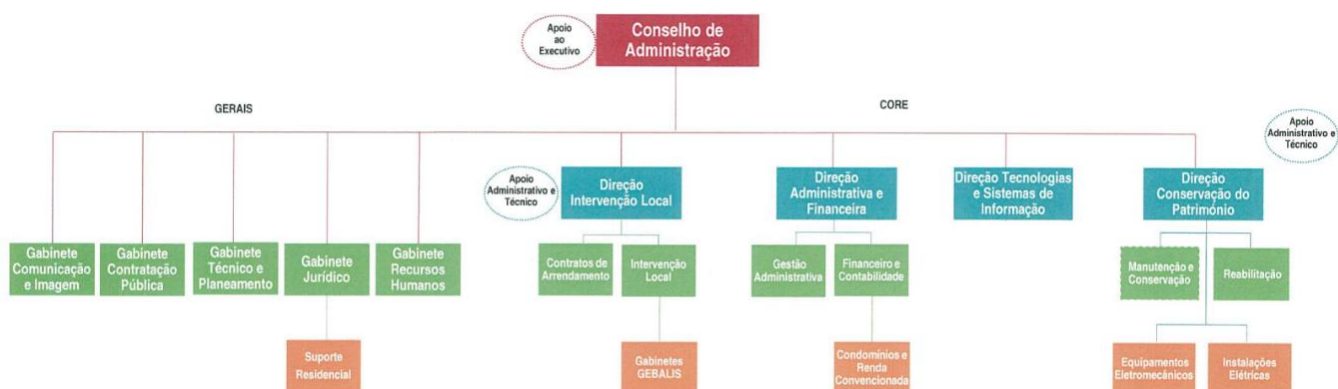
4.2. Estrutura Organizacional

A GEBALIS pode ser classificada quanto à sua configuração estrutural como possuindo uma forma divisionalizada (Mintzberg, 2003). Neste tipo de estrutura, cada divisão deve ser tratada como um sistema integrado único, com um conjunto de metas a atingir que possam ser medidas para controlo de desempenho. Cada divisão recebe poder³ para dirigir as suas próprias operações e determinadas estratégias, sendo que cabe ao topo hierárquico a formação da estratégia global da empresa, a alocação de recursos financeiros, o desenho do sistema de controlo de desempenho e a contratação dos gerentes das respetivas divisões (Mintzberg, 2003).

³ Na prática não é um recebimento de poder, mas de delegação de competências, que é dada por parte superior.

A empresa possui duas grandes linhas hierárquicas, sendo que, a linha hierárquica intermédia de organizações de cariz público constitui uma peça fundamental nas mesmas, com as suas respetivas divisões dotadas de autonomia e poder (Teixeira, 2005).

Figura 8: Organograma da GEBALIS



Fonte: GEBALIS

Os dirigentes podem ser divididos em dois tipos: os dirigentes de topo, correspondentes ao conselho de administração, e os dirigentes intermédios, que podem ser de 1º, 2º ou 3º grau. Os dirigentes intermédios de primeiro grau são os diretores das direções de intervenção local, conservação do património, administrativa e financeira e tecnologias e sistemas de informação. Os dirigentes intermédios de segundo grau são todos os coordenadores dos gabinetes, desde o gabinete da comunicação e imagem até à reabilitação, representados a verde no organograma. Ainda nestes dirigentes de segundo grau, estão englobados os coordenadores de intervenção local, 5 no total, que correspondem às 5 zonas em que está dividida a cidade, como exposto na fig^a. 7. Os dirigentes intermédios de terceiro grau são os responsáveis de equipa das instalações elétricas até aos responsáveis de equipa de suporte residencial, representados a laranja no organograma em cima, estando também englobados nesta linha de dirigentes os responsáveis dos 10 gabinetes estabelecidos nos diferentes bairros. No total, são 4 dirigentes intermédios de 1º grau, 14 de 2º grau e 14 de 3º grau. No organograma da GEBALIS, ainda existem unidades de apoio executivo e administrativo, que respondem diretamente às chefias correspondentes, não constituindo unidades orgânicas autónomas.

Quanto aos órgãos da GEBALIS, estes são constituídos pela assembleia geral, o conselho de administração e o conselho fiscal único. O conselho de administração é composto por 3

elementos - o presidente e dois vogais - sendo um dos vogais não executivo, sendo o mesmo conselho nomeado pela assembleia geral, de acordo com os estatutos da GEBALIS.

A GEBALIS apresenta um número total de trabalhadores de 203, 123 mulheres e 80 homens.

4.3. O processo de controlo de gestão e os sistemas de informação

De acordo com os seus estatutos publicados no boletim municipal nº1198 de fevereiro de 2017, artigo 28º, a GEBALIS tem o dever de apresentar, para cada ano económico, o plano de atividades e orçamentos anuais de exploração e investimentos, com os respetivos desdobramentos necessários, para que, assim, seja possível a descentralização de responsabilidades e respetivo controlo. Com base nos estatutos e na entrevista semiestruturada com o diretor financeiro, foi possível realizar o diagnóstico do sistema de avaliação da *performance* da mesma.

A GEBALIS possui uma contabilidade analítica, que serve de suporte à gestão, contribuindo para o suporte da tomada de decisões e para o controlo de gestão da GEBALIS. Esta contabilidade analítica permite o fornecimento de um conjunto de informações financeiras que auxiliam o acompanhamento dos recursos usados e das atividades realizadas. (Jordan *et al.*, 2015). Neste sentido, as unidades orgânicas da GEBALIS, assim como todos os gabinetes de bairro e os cerca de 70 bairros, são classificados pela contabilidade como centros de custo, o que permite a alocação direta dos custos aos mesmos.

Para o processo de controlo de gestão, os gestores da GEBALIS dispõem de três instrumentos de pilotagem, designados como plano operacional (plano de atividades), o orçamento e o controlo orçamental.

É no **plano operacional** que se precisam as políticas de médio prazo de investimento ao nível dos diversos departamentos da empresa, estando também identificadas neste plano, as atividades que a empresa já realiza e quer continuar a realizar, bem como novas atividades que queira desenvolver. O **orçamento**, outra ferramenta usada pela GEBALIS, é articulada em conjunto com o plano operacional. Neste instrumento, são traçados objetivos de resultados a curto prazo e elaboram-se planos de ação para todos os setores da empresa referentes ao ano seguinte. Estas previsões são valorizadas financeiramente e servem de suporte ao posterior controlo orçamental. O **controlo orçamental** é, portanto, uma comparação dos resultados atingidos com as previsões inicialmente feitas, evidenciando-se e analisando-se os desvios com

o objetivo de definir um conjunto de ações corretivas (Jordan *et al.*, 2015). O plano de atividades e orçamento da GEBALIS é plurianual, concebido para 5 anos, sendo que o enfoque é maior em cada ano respetivo. Para avaliar a situação económico-financeira da empresa também são usados rácios, sendo que a GEBALIS recorre ao o rácio de liquidez, subdividido em rácio de liquidez geral e rácio de liquidez reduzida, que traduzem a capacidade de a empresa solver os seus compromissos de curto prazo (Mações, 2017). Também é utilizado o rácio de estrutura, designadamente rácio de autonomia e solvabilidade, que reflete a capacidade da organização em solver os seus compromissos de longo prazo (Mações, 2017). O controlo a partir do cálculo dos rácios tem como finalidade mostrar à administração e ao acionista único (C.M.L) que a empresa está a seguir um bom caminho (ou vice-versa, se for o caso).

Em termos de sistemas de informação, a GEBALIS possui duas aplicações, um sistema integrado X (nome fictício), um sistema específico para o setor público, incluindo câmaras municipais, que é responsável por toda a informação contabilística e financeira, que é utilizado também, por exemplo, pelos recursos humanos para o processamento de vencimentos, entre outros procedimentos. Este sistema integrado X permite que a GEBALIS cumpra de forma mais eficaz a Lei dos compromissos e pagamentos em atraso de entidades públicas nº8/2012 de 21 de fevereiro (LCPA). Para a parte operacional é usado outro sistema de gestão Y (nome fictício), onde se efetua a faturação e registo de todo o património a cargo da GEBALIS, os agregados familiares, as respetivas fichas dos residentes e os contratos celebrados entre moradores e a empresa, entre outros. Os dados que são fornecidos a partir dos sistemas de informação são um ponto crucial no auxílio à tomada de decisões permitindo um controlo objetivo e completo (Reis e Rodrigues, 2011).

Como constatação do exposto em cima, podemos constatar que os sistemas existentes não respondem às necessidades dos gestores da GEBALIS. Visto que a empresa se encontra em largo crescimento, tanto em termos de atividade como de recursos humanos, torna-se necessário capacitar os gestores de novos métodos de controlo de gestão com novos indicadores (para colmatar as deficiências dos indicadores exclusivamente financeiros que são atualmente utilizados) que permitam uma análise rápida e mais simplificada do grau de cumprimento dos objetivos. Como solução apontada está então a adoção da metodologia BSC que consegue responder a estes anseios.

4.4. Análise SWOT

Esta análise é constituída pelo relacionamento entre pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) da organização com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças do meio envolvente (*threats*) (Teixeira, 2005). O objetivo da SWOT é garantir o aproveitamento das forças internas para encontrar oportunidades externas, contrariando fraquezas e ameaças (Kaplan e Norton, 2008).

Como refere Nutt e Backoff (1992:178) “*SWOT’s information is often quite revealing, offering significant insight into windows for subsequent action*”, referindo também que nas organizações públicas os pontos fortes e fracos não se limitam às capacidades organizacionais e podem surgir interna ou externamente. Com base nas entrevistas semiestruturadas realizadas e na consulta de informação documental, nomeadamente do relatório e contas 2017, do plano atividades e orçamento 2019 e do documento sobre o salário emocional fornecido pelo Dr. João Paulo Marques, foi possível identificar estes quatro pontos.

Ao nível dos **pontos fortes** da organização, começa-se por destacar a forte gestão de proximidade. Esta é realizada sob diversas formas, nomeadamente através do contacto entre residentes e organização nos gabinetes de bairro, realçando por exemplo, no ano de 2017, a realização de um total de 72.915 atendimentos. Esta proximidade é crucial para o acompanhamento social intensivo das famílias, e, por exemplo, para a sinalização, diagnóstico e acompanhamento de situações graves de vulnerabilidade social, realizadas em articulação com a rede social da cidade de Lisboa. Esta gestão de proximidade também é realizada através de canais de comunicação (mensagens, email, boletim, redes sociais, imagem corporativa e atividades).

A GEBALIS é a maior empresa municipal de habitação na península ibérica, o que lhe dá um lugar de destaque perante parceiros do mesmo setor de atividade.

Outro ponto forte a destacar são as redes de parceiros de que a GEBALIS faz parte. Estas redes são constituídas por diversas instituições e entidades, como por exemplo as Juntas de Freguesia, autoridades policiais ou centros de saúde. A combinação destes agentes com as instituições atuantes no terreno permite a criação de grupos comunitários de cariz informal, que em conjunto se reúnem e debatem variados temas relacionados com os bairros ou zonas de intervenção, e posteriormente decidem e estipulam certas regulamentações, tendo sempre como objetivo final o bem-estar e melhoria das condições contextuais dos residentes. A contribuir para a rede de

parceiros também estão as suas filiações nacionais e internacionais a organizações das quais partilha parcialmente os mesmos valores.

De destacar, ainda, as boas e flexíveis condições de trabalho que a GEBALIS proporciona aos seus trabalhadores. De entre os muitos apoios de natureza social que a GEBALIS oferece, destacam-se o cabaz educação que permite que os filhos dos trabalhadores que frequentam o ensino recebam um cabaz de materiais escolares. A existências de um seguro de saúde para os trabalhadores e descendentes que é contratado e suportado em 80% pela GEBALIS também é de realçar. Por fim, as férias que, para além dos 25 dias normais, acumulam mais 1 dia por cada 10 anos de serviço e mais 3 dias dependendo da taxa de absentismo do trabalhador, e também, as condições de horário flexíveis, onde cada trabalhador pode gerir o seu período de trabalho e escolher os horários de entrada e saída, desde que cumpra certos intervalos temporais.

Por fim, destaca-se a forte política de Responsabilidade Social da empresa. Prova disso, é a atribuição de empresa com Rótulo Europeu de Responsabilidade Social em 2009, 2012, 2014, 2016 e, mais recentemente, em dezembro de 2018. A empresa tem elaborado ao longo dos anos um plano de ação para a responsabilidade social, onde são identificadas as partes interessadas e as suas respetivas expectativas em relação à organização, bem como o conjunto de ações que estão a ser realizadas a curto, médio e longo prazo. Em suma, os pontos fortes podem ser visualizados na tabela 2.

Como principais **pontos fracos** destaca-se a falta de celeridade na resposta aos pedidos dos clientes, relacionados com pedidos de atualização de agregado, revisão da renda, acordo de liquidação da dívida, transmissões de arrendamento, cancelamentos e abertura de contas, regularização de ocupações e demais burocracias inerentes. Esta falta de rapidez na resposta aos pedidos dos residentes e demais instituições é um aspeto que se verifica já há algum tempo e que se pretende eliminar, embora mantendo sempre presente o critério de proximidade e melhorando a visão da empresa face aos seus clientes. Também esta falta de celeridade leva a que muita desta burocracia transite de uns anos para os outros.

O parque habitacional envelhecido revela-se também como um ponto fraco, pois muitas das construções são do século passado, o que leva à necessidade de todos os anos existirem diversas empreitadas a cargo da GEBALIS para a manutenção e conservação de fogos e zonas comuns dos prédios, assumindo a empresa o pesado encargo financeiro. A somar a isto, as intervenções realizadas nas instalações elétricas e, em muitos casos, a respetiva requalificação, também associada à degradação pelo tempo e uso, atos de vandalismo e furto/roubo, representa um

pesado fardo económico para a organização. O facto de no património sob gestão da GEBALIS estarem englobados 1193 ascensores, muitos com uma idade considerável, acarreta também custos acrescidos para a empresa.

A falta, ao nível global da empresa, do estabelecimento e revisão de indicadores de controlo de gestão, bem como a criação de ferramentas de controlo de gestão integradas e partilhadas pelos dirigentes das diferentes unidades orgânicas também se torna um ponto fraco. Ao nível dos diversos departamentos já existem certos indicadores económico/financeiros que permitem o acompanhamento das metas e o estabelecimento de objetivos anuais/semestrais, como por exemplo no caso da direção de intervenção local, em que foram criadas medidas, com o respetivo nível de concretização e resultados atingidos correspondentes ao ano 2017 (ver tabela 7 do ponto 8.2 em anexo). Ocorre, no entanto, a necessidade de definição e clarificação de indicadores de gestão transversais a toda a organização, que permitam englobar todos os departamentos/direções e posterior verificação do alcance das metas como um todo.

Outro ponto fraco a destacar é a necessidade de modernização dos sistemas informáticos, nomeadamente a falta de novas aplicações tecnológicas para suporte à decisão e ao apoio operacional. Esta necessidade surge do facto de se pretender facilitar a resposta aos pedidos dos residentes, usando a tecnologia não só no momento de atendimento, mas em atividades de acompanhamento diário dos residentes, na mobilidade e no acompanhamento de problemas. Estes novos mecanismos irão permitir a conciliação com os sistemas tecnológicos já existentes. Também se destaca a necessidade de modernização dos servidores (Centro de processamento de dados) faltando capacidade de alojamento nos atuais servidores e sistemas. Com o contexto de evolução da empresa, torna-se necessário adaptar este centro de processamento de dados, promovendo práticas que permitam um alojamento de dados com maior segurança, redundância e rapidez de acesso à informação. Os principais pontos fracos podem ser visualizados na tabela 2.

Quantos às **oportunidades** que a GEBALIS apresenta, destaca-se o reforço das parcerias já existentes e a disponibilidade de novos parceiros para o estabelecimento de novas parcerias. O reforço com os parceiros já existentes (Segurança Social, Santa Casa da Misericórdia, Finanças, C.M.L) é fundamental, para se saber concretamente os limites de atuação tanto da GEBALIS como destes, sendo que, por exemplo, certos problemas que são reportados à GEBALIS não são da sua competência de atuação, mas sim da competência dos seus parceiros. O reforço dos parceiros também se torna crucial. Visto que a GEBALIS já apresenta vários parceiros para

exercer a sua atividade e a somar à reputação que tem junto dos mesmos, isto pode ser um fator a favor da criação de novas parcerias que permitam alcançar de forma mais eficaz e eficiente os problemas e questões da atividade diária da mesma, pois, o estabelecimento de novas parcerias permitirá uma maior facilidade na gestão do parque habitacional.

Outra oportunidade a destacar é a transferência de fogos a cargo do Instituto de Reabilitação Urbana (IRU) e da Segurança Social para a GEBALIS. Com isto será possível aumentar o número de fogos sob gestão a cargo da GEBALIS, que posteriormente possibilitará um aumento de receitas para a empresa.

Também a GEBALIS tem a possibilidade de angariar fundos/apoios a partir de diversos programas atualmente existentes, como é o caso, por exemplo, do programa Lisboa 2020 e do programa estratégico de desenvolvimento urbano (PEDU) que permitirão o desenvolvimento da GEBALIS e das suas respetivas fontes de financiamento. Face a determinadas atividades desenvolvidas pela empresa, esta deve estar atenta a avisos que vão surgindo sobre candidaturas a cofinanciamentos a fundo perdido e projetos nacionais e internacionais de apoio, que deverão ser compatíveis com os prazos e tipos de atividades desenvolvidas pela empresa.

Como **ameaças**, começa-se por destacar a desadequada consciência cívica de parte significativa dos residentes, que se traduz em atos de vandalismo, observáveis nos edifícios e zonas envolventes, na falta do cumprimento dos deveres que também lhes competem, na má apropriação dos espaços e habitação pública, não cabendo só lugar para os direitos.

Outra ameaça é o corporativismo de empresas de elevadores que fornecem serviços de manutenção à GEBALIS, que a partir de uma falta de liberalização do mercado praticam condições que dificultam a gestão de contratos de manutenção por parte da empresa.

Destaca-se depois o funcionamento do mercado de arrendamento atual, que é um mercado atualmente em alta, onde as políticas públicas de habitação vigentes não conseguem acompanhar as necessidades crescentes de procura de habitação a preços acessíveis. Os preços de habitação atuais são inoportáveis para muitas famílias e a habitação de recurso é a pública, sendo que esta tem-se tornado escassa, não tem havido nova construção pública, o que dificulta a disponibilização de soluções habitacionais a preços acessíveis.

Face ao exposto anteriormente, aproveitando as oportunidades detetadas e minimizando os efeitos das ameaças visualizadas, a GEBALIS deverá apostar nos seus pontos fortes, podendo então ser traçado um conjunto de ações (Teixeira, 2005):

- O facto de a GEBALIS ser considerada uma das maiores empresas ibéricas de gestão de habitação municipal atribui-lhe uma grandeza e prestígio que poderá ser positivo para a captação de novas parcerias. A forte política de responsabilidade social que a empresa possui pode também ser um fator de captação, assim como a rede de parceiros já existentes, que gratifica a empresa sendo não só um fator de atratividade, mas também um fator para reforçar as parcerias já existentes.
- O título de maior empresa de gestão de habitação pública, a rede de parceiros existentes e as condições de trabalho são fatores considerados atrativos e fundamentais para a aceitação da empresa em projetos e fundos de apoio à atividade.
- A elevada gestão de proximidade que caracteriza a GEBALIS poderá ser um ponto a favor na contribuição da melhoria da cultura cívica dos cidadãos, prosseguindo a comunicação que já existe entre ambos e reforçando-se através de novos mecanismos de transmissão de ideais e valores.
- A empresa, enquanto proprietária de um conjunto de contactos e rede de parceiros, pode intervir junto dos mesmos, expondo as situações desfavoráveis que caracterizam o mercado de arrendamento e de falta de construção atual.

Para ultrapassar ou minimizar os efeitos negativos dos pontos fracos que a GEBALIS apresenta, esta deverá desenvolver estratégias tendo como suporte as oportunidades e fazendo face às ameaças presentes, destacando-se as seguintes (Teixeira, 2005):

- A partir da possibilidade que a empresa tem de captar novos fogos para gestão, muitos dos quais em bom estado de conservação, será possível combater o envelhecimento do parque habitacional atual.
- Através do aumento dos apoios à empresa poderão ser contratadas novas soluções que permitam estabelecer indicadores de controlo de gestão.
- A partir da rede de parceiros da GEBALIS atualmente possui, aliado à possibilidade de angariação de novos apoios através de diversas candidaturas, poderão ser contratualizadas novas soluções tecnológicas de suporte ao trabalho da organização.
- Através de uma melhoria na celeridade das respostas aos clientes e da melhoria do parque habitacional, será possível aumentar o grau de satisfação dos moradores para com a GEBALIS e, por conseguinte, motivar a melhoria da sua capacidade de cidadania ativa e participativa.

- Um parque habitacional ainda mais recente e rejuvenescido poderá contribuir para a melhoria da situação do mercado de arrendamento atual, possibilitando uma maior oferta e conseguinte diminuição dos preços.

Tabela 2: Análise SWOT Cruzada da GEBALIS

		Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)
		<p>a) Gestão de proximidade; b) Empresa de gestão de habitação pública de grande dimensão ibérica; c) Rede de parceiros; d) Condições de trabalho; e) Política de responsabilidade social;</p>	<p>f) Falta de celeridade nas respostas; g) Parque habitacional envelhecido (incluindo ascensores); h) Estabelecimento e revisão de indicadores de controlo de gestão; i) Necessidade de Inovação tecnológica;</p>
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	<p>1- Reforço das parcerias e estabelecimento de novas; 2- Transferência de novos fogos; 3- Angariação de fundos/apoios;</p>	<p>b)1; c)1; e)1: A atribuição de uma das maiores empresas de gestão de habitação municipal, a forte política de responsabilidade social e a rede de parceiros que possui são tudo fatores positivos e de atração para novos parceiros e reforço dos já existentes. b)3; c)3; d)3: O título de maior empresa de gestão de habitação pública, a rede de parceiros existentes e as condições de trabalho são fatores favoráveis que permitem uma maior angariação de apoios ao desenvolvimento de atividades da empresa.</p>	<p>g)2: Utilizar a transferência de novos fogos para gestão da GEBALIS para enfrentar o envelhecimento do parque habitacional. h)3: Através do aumento dos apoios à empresa poderão ser contratadas novas soluções que permitam estabelecer indicadores de controlo de gestão. i)1,3: A partir da rede de parceiros da GEBALIS e da angariação de novos apoios, poderão ser contratadas novas soluções tecnológicas de suporte ao trabalho da organização.</p>
Ameaças (<i>Threats</i>)	<p>4- Enfraquecida cultura cívica dos moradores; 5- Corporativismo das empresas de elevadores; 6- Situação atual do mercado de arrendamento; 7- Falta de construção pública.</p>	<p>a)4: A elevada gestão de proximidade poderá ser um o ponto a favor na contribuição da melhoria da cultura cívica dos cidadãos. c)6; c)7: Através da rede de contactos (parceiros) que a empresa possui poderá intervir junto dos mesmos expondo as situações desfavoráveis que caracterizam o mercado de arrendamento e de construção atual.</p>	<p>f)4; g)4: A partir da melhoria na celeridade nas respostas e do parque habitacional, será possível melhorar a satisfação dos moradores e conseqüente cultura cívica. g)6: Um parque habitacional ainda mais recente e rejuvenescido dará contribuição para a melhoria da situação do mercado de arrendamento atual, possibilitando uma maior oferta e conseqüente diminuição dos preços.</p>

Fonte: Elaboração própria

4.5. Identificação dos *stakeholders* da GEBALIS

A identificação dos *stakeholders*⁴ e recursos da organização é importante porque um ambiente de cooperação entre estes deve ser implementado para que possam oferecer serviços novos ou melhorados. Cada ação deve ser bem gerida para que haja sucesso na sua implementação. Os *stakeholders* incluem “*users of services, key providers of support, cooperating units, and providers of services.*” (Nutt e Backoff, 1992:191). A partir da análise documental, nomeadamente do plano de responsabilidade social e, também, com auxílio da entrevista ao Dr. João Paulo e à Dr^a. Sandra Sousa, no dia 31/01/2019, considerou-se por relevância de impacto de persecução da missão da empresa definir e agrupar os *stakeholders* da GEBALIS em três grupos, conforme indica a figura seguinte:

Figura 9: Análise de *stakeholders* da GEBALIS



Fonte: Elaboração Própria

4.6. Identificação dos fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso exibem um conjunto de variáveis que conseguem proporcionar mais valor para os clientes da GEBALIS, variáveis estas relacionadas com a imagem da marca, com a eficiência das operações e com o tipo de serviços prestados. Os fatores críticos de sucesso permitem que a empresa seja conhecida e examinada pelo mercado externo e pelo seu público

⁴ *Stakeholders* = partes interessadas com base no “*Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, Parte 2: Guia de Orientação para a implementação*” pela qual a GEBALIS se rege.

Fonte: Norma Portuguesa 4469-2 de 2010 com consulta facultada pela GEBALIS no dia 31/01/2019

alvo (Russo, 2009). Através de toda a análise efetuada à empresa e com auxílio das entrevistas foi possível concluir os seguintes fatores críticos de sucesso:

- **A experiência e conhecimento acumulados** que a GEBALIS tem dos seus residentes, dos territórios, da evolução urbana de Lisboa no setor da habitação pública e o conhecimento de diversas técnicas de manutenção e reabilitação de edifícios de diferentes épocas construtivas. A somar a isto está a forte proximidade existente na prestação dos serviços a todos os que têm contratos de arrendamento geridos pela GEBALIS. Esta assenta em gabinetes de bairro, instrumentos de comunicação (site, mensagens, boletim) e envolvimento das comunidades em projetos e programas de ação.
- **O trabalho em parceria com objetivos comuns** entre diversas organizações e a GEBALIS, que se refletem no elevado dinamismo comunitário que é proporcionado ao nível da intervenção local, conservação do património e diversos programas (grupos comunitários, projetos realizados).
- **Política de Responsabilidade Social robusta** que pauta a sua atividade diária reconhecida através dos prémios internacionais e nacionais conquistados ao longo dos anos, os quais também contribuem para a credibilidade interna e externa da organização.
- **Boa dotação de condições de trabalho** (escritórios e gabinetes) para a realização das tarefas diárias e para a prestação de serviços aos residentes e demais clientes da empresa;
- **Forte consciencialização dos Recursos Humanos** para o alcance dos objetivos e metas a serem atingidos em cada departamento. De destacar a transversalidade a todos os departamentos da consciência da manutenção de uma situação economicamente favorável à empresa, para assim, se manter a continuidade da atividade da mesma.

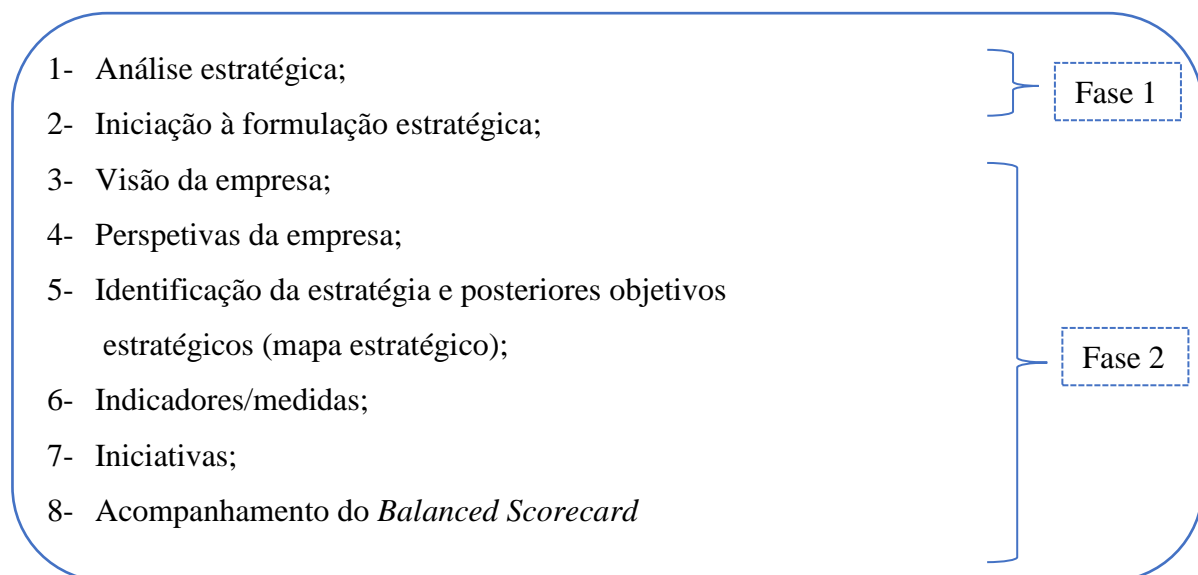
5. *Balanced Scorecard* para a GEBALIS

Neste capítulo será apresentada a conceção do BSC para a GEBALIS, com a descrição de todos os passos inerentes ao mesmo e respetivo mapa estratégico. O BSC foi criado com o objetivo de traduzir e esclarecer a estratégia, partilhando-a com toda a organização. A estratégia traduz-se em objetivos, medidas, metas e iniciativas em cada uma das quatro perspetivas, apresentadas a seguir (Niven, 2003). Com a conceptualização do BSC, pretende-se dotar a GEBALIS de um sistema de feedback que permita uma monitorização periódica dos resultados (Kaplan e Norton, 1996).

Esta conceção terá por base o modelo original de Kaplan e Norton, procedendo a certas alterações, que se devem em parte ao facto de a partir de 1996 se terem começado a dar os primeiros passos para a adaptação deste instrumento a empresas de cariz público (Kaplan e Norton, 2001).

Para a construção do BSC, Russo (2009) propõe um conjunto de 8 etapas, visíveis na figura abaixo, distribuídas por 2 fases, a primeira das quais serve de suporte à segunda, onde então se inicia a construção.

Figura 10: Etapas para a construção do BSC



Fonte: Elaboração própria

5.1. Análise estratégica

Como primeiro passo, antes da própria construção do BSC, deve proceder-se a um diagnóstico da empresa e da sua situação envolvente, para que se identifiquem as suas competências fulcrais e a sua situação em termos de desenvolvimento atual e possibilidades de desenvolvimento futuro, sendo que é necessário um conjunto de informações, que se retiram por exemplo, das entrevistas aos líderes da mesma (Russo, 2009). O relatório de contacto (ponto 8.5 em anexo) resume os tópicos principais abordados nas entrevistas realizadas. Para esta análise estratégica, Russo (2009) propõe a realização de um conjunto de modelos de análise, entre os quais se destaca a análise SWOT, já realizada anteriormente no ponto 4.4. Uma outra análise que poderia ter sido realizada nesta primeira fase seria o modelo das 5 forças de Porter, mas face ao facto de a GEBALIS ser uma empresa de capitais exclusivamente públicos, logo com um acionista único, não fabricante de produtos e não apresentando concorrência, não faria sentido considerarmos esta análise. A análise dos *Stakeholders* da GEBALIS também é relevante nesta primeira fase, estando exposta no ponto 4.5 acima.

5.2. Iniciação à formulação estratégica

A segunda etapa e última da primeira fase, corresponde à identificação da missão e dos valores da GEBALIS, fundamentais para a formulação da estratégia. A análise dos fatores críticos de sucesso também deverá ser realizada (Russo, 2009).

A missão traduz de forma breve e simples a razão de ser da organização, que no caso de entidades com cariz público, passa pela satisfação de necessidades e melhoria do bem-estar público (Russo, 2009). A missão adquire um lugar muito importante nestas empresas, pois estabelece as metas socialmente importantes pelas quais a organização tem de trabalhar como um todo (Niven, 2003) e deve ser um guia para todos os colaboradores e gestores da empresa (Teixeira, 2005). A missão da GEBALIS está visível no seu site e consiste em:

“Gerir eficazmente os Bairros⁵ com uma forte perspetiva de desenvolvimento e integração social, educação ambiental, conservação do património e integração profissional da população.”

⁵ Por bairros entende-se habitação de iniciativa pública

No que concerne aos valores da organização, estes passam por um conjunto de crenças e sentimentos que devem ser cruciais para a estruturação e construção da cultura e prática de uma organização (Carvalho e Filipe, 2014), devendo transmitir a atitude, o comportamento e o caráter da organização (Kaplan e Norton, 2008). Os valores da GEBALIS são:

- Orientação para os moradores;
- Responsabilidade social;
- Rentabilidade;
- Inovação;
- Liderança.

A GEBALIS coopera com organizações com as quais partilha parcialmente os mesmos valores e objetivos ao nível da responsabilidade social, diversidade e igualdade de direitos, destacando-se como membro do IGEN, da APHM e da Rede Nacional de Responsabilidade Social, entre muitas outras.

A missão e os valores normalmente permanecem estáveis ao longo do tempo e são um sinal de estabilidade, diferindo da estratégia, que será dinâmica e se desenvolve nas etapas seguintes a esta clarificação (Kaplan e Norton, 2001).

Quanto à análise dos fatores críticos de sucesso, esta foi realizada no ponto 4.6 acima.

5.3. Visão da GEBALIS

É a primeira etapa da segunda fase e corresponde ao início da construção do *Balanced Scorecard*.

A visão deverá traduzir de maneira abrangente o conjunto de aspirações e intenções para o futuro, servindo de inspiração para que todos os colaboradores tirem o máximo partido das suas capacidades e conquistem níveis elevados de excelência profissional, tendo por base um conjunto de valores que se devem respeitar e promover (Freire, 1997). No caso da GEBALIS, não existia visão descrita, mas ela era conhecida informalmente pelos dirigentes devido às suas afirmações em relação aos seus ideais de futuro (Russo, 2009). A visão da GEBALIS, elaborada com base nas entrevistas realizadas e na análise documental, define-se da seguinte maneira:

“Ser reconhecida, nacional e internacionalmente como empresa municipal de excelência na gestão da habitação pública, prosseguindo a melhoria contínua dos serviços prestados, atentos a estratégias de proximidade e de responsabilidade coletiva, assegurando o equilíbrio e consolidação económico-financeira da empresa”.

De destacar na visão, o enfoque que é dado à componente nacional e internacional. A nível nacional a empresa pretende ganhar estatuto de referência, no sentido de, sempre que o tema de habitação pública for alvo de debate, este estar associado à empresa GEBALIS. A nível internacional, a GEBALIS também pretende ganhar um estatuto de referência no que diz respeito à gestão de arrendamento da habitação pública, no sentido de ser procurada e consultada em termos do modelo de gestão seguido. Sempre que ocorra a possibilidade de integrar projetos internacionais na área da habitação pública, a GEBALIS pretende ser um parceiro a considerar.

Nos passos seguintes, a construção das perspetivas, objetivos e indicadores dever-se-á à tradução em termos operacionais da visão (Russo, 2009).

5.4. Perspetivas da empresa

A partir das perspetivas, consegue-se descrever e decompor a visão definida anteriormente (Russo, 2009).

O modelo do BSC original coloca a perspetiva financeira no topo ou em lugar de destaque, mas nas organizações de cariz não privado, o objetivo financeiro não ocupa esta posição, sendo a satisfação dos clientes da GEBALIS, o objetivo primordial (Kaplan e Norton, 2001). Como referido no ponto 2.5.2, em organizações de cariz público, as perspetivas podem adquirir outro nome. Assim, face ao estudo realizado sobre a GEBALIS, adotaram-se as seguintes perspetivas:

- ✓ Perspetiva do impacto social;
- ✓ Perspetiva dos processos;
- ✓ Perspetiva da utilização dos recursos;
- ✓ Perspetiva do desenvolvimento organizacional.

Perspetiva do impacto social

Esta perspetiva posiciona-se num lugar de destaque e procura responder às necessidades dos clientes da GEBALIS (Niven, 2003). Estes clientes são muito abrangentes, por isso a perspetiva adota o nome de Impacto Social. Os clientes podem ser definidos como os residentes em habitações públicas sob gestão da GEBALIS, os restantes arrendatários de espaços não habitacionais⁶, bem como todas as entidades que cooperam estritamente com a GEBALIS para o cumprimento da sua missão, os *stakeholders*, que abrangem desde o acionista único (C.M.L) até, por exemplo, à Segurança Social. Esta perspetiva deverá responder à forma como a GEBALIS consegue gerir eficazmente os bairros através da aposta na integração e desenvolvimento social das pessoas, na educação ambiental e na conservação do património.

Perspetiva dos processos

Esta perspetiva procura identificar os processos críticos da GEBALIS, que permitem alcançar de maneira mais eficaz a satisfação dos residentes (Caldeira, 2010). Também se pretende identificar o conjunto de processos que já se realizam e que necessitem de ser melhorados, ou outros que necessitem de ser acrescentados, para melhorar a prestação dos serviços por parte da organização (Russo, 2009).

Perspetiva da utilização dos recursos

O nome adotado para esta perspetiva deve-se ao facto de a GEBALIS ser uma empresa de natureza municipal, que não visa o lucro, mas sim o alcance dos melhores *outputs* para os seus residentes e demais clientes, tendo, portanto, que ter uma gestão eficaz e eficiente dos seus recursos financeiros disponíveis (Caldeira, 2010; Russo, 2009). Esta perspetiva centra-se então na utilização e gestão dos recursos financeiros por parte da GEBALIS, provenientes, na sua maioria, das rendas pagas pelos residentes, e da possível angariação de novas fontes de recursos financeiros.

Perspetiva do desenvolvimento organizacional

Esta perspetiva engloba um conjunto de questões que se relacionam com o capital humano, técnico e organizacional (Caldeira, 2010). Nesta perspetiva, os objetivos devem ser traçados tendo por base a motivação dos colaboradores da GEBALIS, e a dotação de ferramentas que os auxiliem nas suas funções diárias, para que alcancem de maneira eficaz e eficiente os objetivos

⁶ Espaços não habitacionais cedidos ou arrendados a organizações diversas

aos quais têm de dar resposta. Com isto, conseguir-se-á melhorar os processos, alcançando por sua vez a missão e posterior satisfação dos clientes.

5.5. Identificação da estratégia e posteriores objetivos estratégicos

Pilares estratégicos

Para a conceção da estratégia, são usados todos os conceitos abordados nas etapas anteriores, bem como as entrevistas realizadas.

A missão, a visão e os valores permitem aos gestores realizarem uma análise estratégica da situação externa e interna da organização (Kaplan e Norton, 2008). A estratégia formulada irá ajudar a dar vida à missão, aos valores e à visão, que por si só não conseguem transformar a organização. Por isso, torna-se necessário executar a estratégia e o BSC fornece essa estrutura que permite traduzir a estratégia em ação e resultados, com o desenvolvimento nesta etapa e nas seguintes, de objetivos e medidas de desempenho, para cada uma das perspetivas anteriormente apresentadas (Niven, 2003).

Os pilares estratégicos identificados foram três:

- **Sustentabilidade organizacional:**
 - ✓ Desenvolvimento e capacitação dos recursos humanos;
 - ✓ Desenvolvimento e melhoria da regulamentação e procedimentos.
- **Sustentabilidade social:**
 - ✓ Reforço e melhoria dos serviços prestados pela GEBALIS;
 - ✓ Reforço e melhoria contínua da proximidade e participação ativa juntos dos residentes;
 - ✓ Reforço e melhoria da eficácia da intervenção integrada/articulada com os parceiros.
- **Sustentabilidade financeira:**
 - ✓ Prossecução da consolidação económico-financeira.

Estando, então, definidos os pilares estratégicos, os gestores necessitam de traduzi-los em objetivos que possam ser claramente comunicados a todos os colaboradores da organização (Kaplan e Norton, 2008). Os objetivos são explicados no quadro seguinte e estão alinhados com as respetivas perspetivas, anteriormente definidas na etapa 5.4.

Tabela 3: Objetivos estratégicos da GEBALIS agrupados por perspetivas

Objetivos Estratégicos		
Perspetiva	Sigla	Objetivo Estratégico
<u>Impacto Social</u>	IS1	Melhorar a satisfação dos clientes
	IS2	Melhorar a consciência cívica dos residentes
	IS3	Reforçar a rede de parceiros presentes nos contextos de atuação da GEBALIS
	IS4	Garantir resposta rápida aos pedidos dos residentes
	IS5	Melhorar a divulgação da imagem da empresa
<u>Processos</u>	P1	Melhorar e desenvolver a eficiência e eficácia de processos
	P2	Estimular e potenciar a comunicação interna e externa
<u>Recursos</u>	R1	Garantir o equilíbrio financeiro
	R2	Recuperar dívida
	R3	Diversificar fontes de receita
<u>Desenvolvimento Organizacional</u>	D1	Reforçar os conhecimentos e competências dos trabalhadores
	D2	Apostar em ferramentas tecnológicas que facilitem as atividades diárias dos trabalhadores

Fonte: Elaboração própria

Descrição dos objetivos estratégicos:

IS1: Melhorar a satisfação dos clientes: A melhoria contínua dos serviços prestados por parte dos colaboradores da empresa aos clientes (residentes habitacionais e arrendatários) está sempre presente na atividade diária. Esta satisfação relaciona-se com a facilidade e o tipo de atendimento prestado nos gabinetes GEBALIS, com as condições do edificado (reabilitação, conservação, manutenção), no apoio à constituição de comissões de lote e no nível de clareza da informação prestada.

IS2: Melhorar a consciência cívica dos residentes: Este objetivo permite ir de encontro à melhoria na apropriação dos lotes por parte dos residentes, no sentido de aumentar e/ou melhorar a limpeza de espaços públicos dos diversos bairros e na melhor conservação de zonas e equipamentos comuns dos lotes de habitação, dos quais são exemplo os elevadores, patamares, escadas e áreas técnicas.

IS3: Reforçar a rede de parceiros presentes nos contextos de atuação da GEBALIS: Rever e melhorar os acordos de parceria da rede de *stakeholders* fundamentais à resolução das diversas dificuldades e oportunidades que surgem no decurso da atividade da empresa. Parceiros que

podem ser desde entidades oficiais a entidades locais, que poderão promover soluções estruturais ou o desenvolvimento e realização de iniciativas conjuntas.

IS4: Garantir uma resposta rápida aos pedidos dos residentes é fundamental para a resolução dos seus problemas, contribuindo para uma menor necessidade de fluxo de residentes aos gabinetes GEBALIS.

IS5: Melhorar a divulgação da imagem da empresa: divulgar de uma maneira mais assertiva os serviços prestados pela empresa, proporcionando uma melhoria da perceção da empresa pelos munícipes (cidade de Lisboa), pelos residentes e arrendatários, pelos visitantes, pelos trabalhadores e pela comunidade em geral.

P1: Melhorar e desenvolver a eficiência e eficácia de processos: A GEBALIS pretende criar e melhorar os processos de trabalho existentes, permitindo atingir maior eficiência de processos e consequentes resultados (eficácia).

P2: Estimular e potenciar a comunicação interna e externa. A comunicação interna permitirá reforçar a interligação entre as diversas unidades orgânicas para que aumente a capacidade de interligação entre os colaboradores das diversas unidades para que, juntos, consigam responder eficazmente a diversas questões organizacionais e laborais. Ao nível externo, é necessária a maior facilidade de comunicação com a tutela (município) e com as entidades parceiras, para que, sejam salientadas as atividades que competem a cada entidade, contribuindo assim para a clarificação dos limites de atuação das mesmas.

R1: Garantir o equilíbrio financeiro através da gestão eficiente das fontes de financiamento (contratos programa, rendas, valores referentes à microprodução de energia elétrica, compensação de despesas suportadas pela GEBALIS no âmbito de processos de cobrança judicial de dívidas⁷). Garantir também este equilíbrio, com base na Lei nº147/2012 de 31 de agosto artigo 62º, que, se verificado o cumprimento das quatro alíneas correspondentes, garante a continuidade da atividade da GEBALIS, não ocorrendo a sua dissolução.

R2: Recuperar dívida: Apostar fortemente na diminuição do número de arrendatários em dívida, aumentando o volume de cobrança e o número de contratos de liquidação de dívida, contribuindo assim para o aumento da receita e, consequentemente, da sustentabilidade da empresa.

⁷ Fonte: Plano anual de atividades e orçamento 2019 GEBALIS.

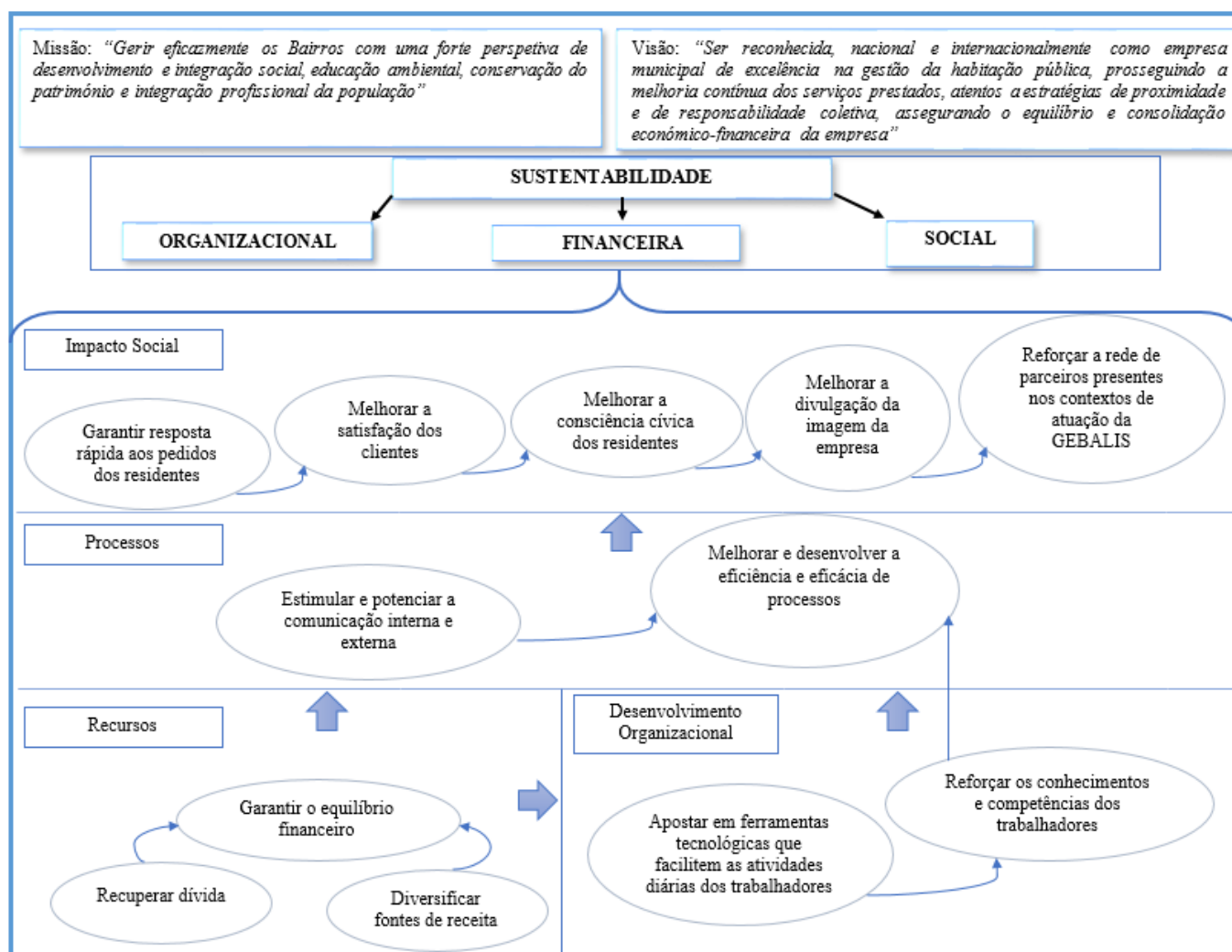
R3: Diversificar fontes de receita: Quanto maior for o número de receitas próprias que a GEBALIS possuir melhor será a sua sustentabilidade financeira, uma vez que possuirá mais recursos para a realização de investimentos nas diversas áreas de intervenção social.

D1: Reforçar os conhecimentos e competências dos trabalhadores: Torna-se necessário investir nos conhecimentos e competências dos técnicos que atuam diariamente nos locais de intervenção da GEBALIS e dos restantes colaboradores da empresa. Diariamente surgem novos problemas, que necessitam de novas soluções. Para isto, há caminhos, como a especialização e a atualização de conhecimentos face aos desafios emergentes.

D2: Apostar em ferramentas tecnológicas que facilitem as atividades diárias dos trabalhadores. Implementar novas ferramentas TIC que auxiliem os colaboradores da GEBALIS a alcançar níveis mais elevados de eficiência no trabalho diário é um objetivo a atingir.

Os objetivos presentes nestas quatro perspetivas deverão estar conectados por ligações de causa efeito, constituindo uma linguagem simples e de fácil interpretação (Kaplan e Norton, 2000). Através do alinhamento dos objetivos estratégicos, torna-se possível a criação de valor e, portanto, o foco na estratégia da empresa. Através da criação destas relações de causa efeito, em torno das respetivas perspetivas, é possível construir o mapa estratégico (Kaplan e Norton, 2004), apresentado na figura abaixo.

Figura 11: Mapa estratégico da GEBALIS



Fonte: Elaboração própria

Legenda:

- Relação causa-efeito entre objetivos específicos
- ➡ Relação causa-efeito entre conjuntos de objetivos

5.6. Definição dos indicadores para os respetivos objetivos estratégicos

Através da definição dos indicadores, será possível medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos. Os indicadores também permitem que os gestores monitorizem a implementação da estratégia face aos resultados que serão alcançados (Kaplan e Norton, 2008).

Na tabela seguinte são apresentados os indicadores para os respetivos objetivos, sendo que para alguns é apresentada a respetiva fórmula de cálculo.

IS1: Índice de satisfação dos clientes - Através da realização de um inquérito de satisfação global da prestação de serviços por parte da GEBALIS (proposto no ponto 8.3 em anexo), e da análise do número de reclamações de utentes face aos serviços prestados, os clientes sentir-se-ão mais “ouvidos” e os gestores mais cientes dos aspetos críticos que terão de ser melhorados ou desenvolvidos.

IS2: O número de atividades de sensibilização indica o número de ações de sensibilização para a manutenção adequada de espaços públicos em que os residentes participaram. O número de comissões de lote criadas é uma possível medida do grau de participação dos residentes para a constituição das mesmas e a consequente contribuição para a vida coletiva dos bairros e respetivos prédios. Também a partir do número de ocorrências de vandalismo, a empresa consegue medir se ocorreu um aumento ou uma redução dos mesmos atos em património de habitação.

IS3: O número de parceiras permitirá medir em termos quantitativos a totalidade de acordos celebrados com a GEBALIS.

IS4: O tempo médio de resposta reflete o tempo que foi despendido, em média, entre a data de receção do pedido e a data de emissão da resposta.

Tempo médio de resposta = data de resposta – data do pedido

IS5: O número de reconhecimentos recebidos nacional e internacionalmente, o número de convites recebidos para intervenções externas e o número de publicações sobre ações GEBALIS publicadas por terceiros, permitem que a empresa consiga visualizar como está a decorrer a sua prestação e posterior perceção externa.

P1: O número de mecanismos definidos ilustra a forma como a empresa melhora ou desenvolve procedimentos que permitem melhorar a eficiência e posterior eficácia processual.

A taxa de concretização dos planos de ação projetados permite aferir o grau de concretização das atividades (ações) planeadas.

Taxa= (Planos de ação concretizados dentro dos prazos estabelecidos) / (total dos planos de ação) *100

P2: Através da perceção do número de entidades internas e externas a frequentar atividades com cariz comunicacional ou formativo nessa área, a empresa consegue medir como está a desenrolar-se o processo de melhoria da comunicação tanto a nível interno como externo, devido á adesão existente face a determinadas iniciativas desse cariz.

R1: Através do equilíbrio financeiro e do cálculo do índice de equilíbrio financeiro, será possível verificar se a empresa está a garantir a coerência financeira e a continuação da atividade da mesma.

Equilíbrio financeiro= receitas-despesas

Índice de equilíbrio financeiro⁸: sempre que se verifique uma das seguintes situações, ao longo de três anos consecutivos, a empresa é alvo de dissolução:

- Vendas e prestações de serviços realizadas durante os últimos três anos não cobrem, pelo menos, 50% dos gastos totais dos respetivos exercícios;
- Quando se verificar que, nos últimos três anos, o peso contributivo dos subsídios à exploração é superior a 50% das suas receitas;
- Quando se verificar que, nos últimos três anos: Valor do resultado operacional – valor correspondente às amortizações e às depreciações < 0
- Quando se verificar que, nos últimos três anos, o Resultado Líquido < 0

R2: A GEBALIS conseguirá gerir de maneira mais eficaz o processo de recuperação da dívida a partir do somatório do valor recuperado face ao valor que estava em dívida e, também, medindo o número de processos de dívida saldada e o número de contratos de liquidação de dívida celebrados com residentes.

⁸ Calculado com base na alínea B), artigo 62º da Lei nº147/2012 de 31 de agosto.

R3: Através do peso de cada nova fonte de receita no total das receitas da empresa, será possível medir o contributo das novas fontes de receita para o aumento das mesmas.

$(\text{Valor nova fonte}) / (\text{receitas totais}) \times 100$

D1: Com a medição do índice de motivação interna dos funcionários, será possível constatar o grau de motivação interna dos funcionários e como tem sido a sua evolução. O número de horas de formação e o número de iniciativas de motivação organizacional permitem aferir o investimento da empresa na formação e capacitação dos trabalhadores.

D2: O número de novas ferramentas corresponde à quantidade de instrumentos tecnológicos e/ou programas que foram criados para fazer face às necessidades constantes da empresa no desempenho das suas diversas atividades.

Na tabela abaixo estão representados os objetivos e respetivos indicadores e fórmulas de cálculo. Os responsáveis estão designados pelas abreviaturas das direções e gabinetes da GEBALIS. As metas a serem alcançadas para cada objetivo não serão definidas, pois tal definição encontra-se fora do âmbito deste trabalho. Serão definidas, posteriormente, na implementação do BSC na empresa.

Tabela 4: Indicadores da *performance* por objetivo estratégico

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo	Responsável	Meta
Impacto Social	Melhorar a satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Nº de reclamações	Índice a ser determinado com base nas questões do inquérito #	Global	
	Melhorar a consciência cívica dos residentes	Nº de atividades de sensibilização Nº de comissões de lote criadas Nº de ocorrências de vandalismo	# # #	DIL/DCP/GCI	
	Reforçar a rede de parceiros presentes no contexto de atuação da GEBALIS	Nº de parcerias	#	DIL/DCP/GTP	
	Garantir resposta rápida aos pedidos dos residentes	Tempo médio de resposta	Data de resposta – Data do pedido	DIL/DCP/DAF/GCI	
	Melhorar a divulgação da imagem da empresa	Nº de reconhecimentos Nº de convites recebidos Nº de publicações	# # #	GCI/GTP/DIL/DCP	
Processos	Melhorar e desenvolver a eficiência e eficácia de processos	Taxa de concretização dos planos de ação Nº de mecanismos operacionais	Planos de ação concretizados / Total de planos de ação * 100 #	Global	
	Estimular e potenciar a comunicação interna e externa	Nº de entidades internas e externas a frequentar atividades com cariz comunicacional	#	GCI	
Recursos	Garantir o equilíbrio financeiro	Equilíbrio financeiro Índice de equilíbrio financeiro	Receitas – despesas -Vendas e prestações de serviços > 50% gastos totais do exercício; -subsídios à exploração < 50% das receitas -R.O – (amortizações + depreciações) >0 -R.L>0	DAF	
	Recuperar a dívida	Valor recuperado Nº de processos de dívida saldada Nº de contratos de liquidação de dívida	# # #	DAF/DIL/GJ	
	Diversificar fontes de receita	Peso de cada nova fonte de receita no total das receitas	(Valor nova fonte) / (receitas totais) x 100	DAF/DCP/GTP	
Desenvolvimento Organizacional	Reforçar os conhecimentos e competências dos trabalhadores	Nº de horas de formação Nº de iniciativas de motivação organizacional Índice de motivação interno	# # Índice a ser determinado com base nas questões do inquérito	GRH/GTP	
	Apostar em ferramentas tecnológicas que facilitem as atividades diárias dos trabalhadores	Nº de novas ferramentas	#	DTSI	

Fonte: Elaboração própria

5.7. Definição das iniciativas estratégicas

Após o desenvolvimento dos objetivos estratégicos e respetivos indicadores, esta etapa centra-se na formulação de um conjunto de iniciativas. As iniciativas, de acordo com Kaplan e Norton (2008), tornam-se essenciais para o alcance dos objetivos propostos anteriormente.

Através da construção de uma tabela de iniciativas estratégicas, podemos relacionar estas com os objetivos estratégicos, pois o cumprimento das iniciativas estratégicas tem impacto na intensidade com que os objetivos estão a ser concretizados, ou seja, as iniciativas têm influência no cumprimento eficaz do plano estratégico da organização (Caldeira, 2010). A descrição de cada uma das iniciativas e a respetiva tabela são apresentados de seguida.

Descrição das iniciativas estratégicas:

IE1: Reforço da identidade da empresa: Consiste no reforço do perfil da GEBALIS, para que seja partilhado e apropriado da mesma forma por todos os colaboradores da empresa, independentemente da sua unidade orgânica funcional. Isto permite o enfoque de todos nesta identidade, não ocorrendo interpretações diversas do propósito da empresa consoante os departamentos ocupados pelos diversos colaboradores. Por vezes, consoante a unidade orgânica a que se pertence, os colaboradores têm diferentes interpretações do propósito comum da empresa. A apropriação da identidade da empresa, que poderá ser o slogan “*Um trabalho por Lisboa*” junto de todas as unidades orgânicas, poderá reduzir significativamente diferentes perceções internas menos ajustadas. Com isto, o conhecimento dos colaboradores sobre a empresa será reforçado, aumentando o enfoque na atração de parceiros para a realização de atividades conjuntas, o que se traduz numa maior satisfação dos residentes. A clarificação da identidade da empresa também contribuirá para melhorar a sua divulgação no exterior.

IE2: Criação de um manual de procedimentos conjunto: este manual compilará todos os procedimentos das distintas unidades orgânicas num só documento. Isto permitirá a descrição de como as unidades orgânicas se relacionam umas com as outras e o contributo de umas para as outras, no cumprimento dos objetivos e tarefas diárias. Face a uma determinada tarefa que aparece para ser resolvida, o manual deverá definir o que compete a cada unidade realizar e como se devem relacionar-se para resolver a tarefa. Isto permitirá melhorar as competências dos trabalhadores na realização das tarefas conjuntas, aumentando a eficácia e eficiência nas respostas prestadas aos residentes e potenciando a comunicação entre as diversas unidades

orgânicas, o que se traduz numa rápida resposta aos pedidos dos residentes. O processo de recuperação da dívida também poderá ser agilizado através da criação deste manual.

IE3: Realização de um inquérito de satisfação dos residentes: A satisfação dos clientes contribui para a reflexão, por parte dos trabalhadores e dos gestores da GEBALIS, sobre como está a decorrer o processo de prestação de serviços. Através da sua realização, os residentes sentir-se-ão mais “ouvidos” pela GEBALIS, face às suas necessidades e expectativas. Este inquérito contribui, assim, para a melhoria da satisfação dos residentes e posterior imagem que a empresa transmite para o exterior, como empresa ativa e preocupada com o cumprimento da sua missão. Encontra-se no ponto 8.3 em anexo uma proposta de inquérito.

IE4: Aumentar a venda de energia, fomentar a publicidade nos prédios, alugar espaços de antenas e promover candidaturas a programas nacionais e internacionais de co-financiamento para áreas de atividade da GEBALIS, são mecanismos que permitirão à empresa diversificar fontes de receita, aumentando-a com conseqüente impacto positivo no equilíbrio financeiro da empresa.

IE5: Implementar planos de formação estratégicos: Dotar os colaboradores das diversas unidades orgânicas de contínuo conhecimento e aprendizagem é crucial para o desempenho das diversas tarefas diárias. É necessário munir as equipas de bairro de um grau mais elevado de liderança e motivação, pois estas atuam, muitas vezes, em zonas sensíveis e lidam com temas como a justiça social, políticas públicas e o dia-a-dia de vida em comunidade. Dotar os recursos humanos de competências para lidarem com situações potenciadoras de vandalismo ou de sentimentos de insegurança também se torna fundamental. Estes planos de formação incluem ainda dotar os colaboradores de conhecimentos e bases técnicas de diferentes áreas, que não as áreas da unidade orgânica onde desempenham funções, para que o trabalho em conjunto e a partilha de conhecimentos se torne possível.

IE6: Criação de um inquérito de satisfação interna: A preocupação com a satisfação dos colaboradores é essencial, tanto para a administração da empresa como para os gestores das respetivas unidades orgânicas poderem tomar medidas corretivas, se necessário, caso este inquérito não se encontre em conformidade com os padrões desejados. A realização deste inquérito irá potenciar a comunicação internamente. Foi proposto o inquérito no ponto 8.4 em anexo.

IE7: Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho, por um lado, para permitir aferir se a prestação de serviço da empresa GEBALIS, está conforme a sua missão, e por outro, para saber qual o nível de desempenho dos ativos da empresa (unidades orgânicas, dirigentes e trabalhadores). Com esta avaliação para as respetivas unidades orgânicas, seus trabalhadores e chefias, pretende-se corrigir erros, para melhorar a *performance* da empresa. O sistema de avaliação a implementar não pretende ser visto como negativo, mas sim como positivo, no sentido de possíveis melhorias a adotar. Este sistema vai possibilitar melhorar a comunicação internamente, como já referido, permitindo aumentar no futuro os conhecimentos e competências dos trabalhadores em áreas avaliadas que ficaram em níveis aquém dos desejados.

IE8: Integração de novos parceiros na rede de *stakeholders*: Torna-se necessário complementar a rede já existente, para fazer face aos constantes desafios que surgem devido à complexa atividade da empresa, sobretudo junto das populações. Através nos novos *stakeholders* será possível estimular a comunicação com as várias populações de forma mais fácil, contribuindo também para ajudarem a divulgar uma imagem positiva da empresa junto dos residentes. Também a partir de uma rede mais abrangente de *stakeholders* poderá ser possível alargar a rede de recursos e de fontes de receitas.

IE9: Reforço das atividades realizadas junto dos residentes: Continuar a realizar atividades que englobem as populações é fundamental para estabelecer um vínculo forte e duradouro “GEBALIS-residentes”. Sensibilizar as populações residentes em habitações geridas pela GEBALIS sobre temas como uma boa conservação de espaços comuns ou boa cidadania, como atuar face a determinadas situações contextuais ou cumprir prazos de rendas, entre outros temas, é crucial para a melhoria de consciências em relação aos mesmos. Através deste vínculo, fortalece-se a comunicação e faz-se com que as populações percecionem a GEBALIS como entidade ativa e “amiga”, o que trará no futuro, como consequência, uma satisfação dos residentes para com as ações promovidas, melhorando, por conseguinte, a imagem que os residentes têm sobre a organização e aumentando a sua satisfação para com a empresa.

IE10: Melhoria de procedimentos e criação de novos fluxogramas: Os objetivos dos planos de ação da empresa operacionalizam-se em procedimentos que podem ter uma tradução gráfica em fluxograma (desenho do caminho). Existem atualmente certas unidades orgânicas que não possuem procedimentos bem explícitos, tornando-se necessário uma melhoria. Há unidades orgânicas que atualmente têm determinados procedimentos sem tradução em fluxogramas,

sendo então necessária essa construção. Com isto, pretende-se agilizar e normalizar processos, reduzir custos que são dispensáveis e trabalhar de forma mais rápida, eficaz e eficiente.

IE11: Promoção da certificação da empresa em sistemas de gestão da qualidade: apostar na certificação de qualidade por parte de entidades externas credenciadas para o efeito relativamente a:

- 1) SGQF- Sistema de Gestão da Qualidade da Formação segundo o referencial DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho) enquanto entidade formadora, pois a GEBALIS tem a ambição de poder certificar as formações que concretiza, tanto interna como externamente.
- 2) Obtenção da certificação segundo a norma NP 4552:2016 - Sistema de Gestão da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, uma vez que a GEBALIS já tem em curso várias medidas de conciliação, no âmbito da sua política de responsabilidade social. Esta pretensão persegue a estratégia nacional para a igualdade e não discriminação 2018-2030 (ENIND) do governo e o programa “3 em linha” (Programa para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar).

IE12: Reforço do pessoal especializado em tecnologia torna-se uma iniciativa crucial, para que estes procedam à análise de processos que já existem, e com base em tal, definam as aplicações tecnológicas necessárias a implementar em certas unidades orgânicas. Este reforço também é importante para a criação de melhores soluções de negócio que permitam a automatização de muitos dos processos atualmente praticados.

IE13: Aquisição de hardware e de novas aplicações informáticas: Todas as áreas da empresa necessitam de novas aplicações para melhorar o dia-a-dia de trabalho, aplicações estas que auxiliarão no desempenho das tarefas quotidianas dos colaboradores, para aumentar a eficácia e eficiência do trabalho. Por exemplo, a criação de uma aplicação que permita aos residentes depositar as reclamações e associá-las de seguida a um número, que as enviará para a unidade orgânica responsável e que, posteriormente irá gerar uma resposta automática.

IE14: Alargar a rede de comissões de lote: A comissão de lote é semelhante a um condomínio, onde existe um responsável pela comissão. Não se designa por condomínio porque no condomínio as frações estão alienadas, ao contrário do que acontece aqui, por isso designam-se comissões de lote. Um condomínio tem de possuir NIF, conta bancária, e de pagar uma conta mensal, para fazer face às despesas mensais. Nas comissões de lote, não é obrigatório pagar

contribuição, ficando na comissão de lote a decisão de pagamento(s) se necessário. Com isto, a empresa pretende diminuir o fluxo de reportes de falhas/problemas e/ou necessidades em determinadas zonas, passando a existir apenas um conjunto de interlocutores (responsáveis da comissão de lote) que realizam o contacto com a empresa. Estes responsáveis adquirem um conjunto de vantagens, como por exemplo, ter acesso direto à pessoa da empresa responsável por resolver determinado problema. Com isto, pretende-se aumentar também a co-responsabilização por parte dos moradores.

Tabela 5: Impacto das iniciativas estratégicas nos objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos Iniciativas estratégicas	Objetivos estratégicos												
	IS1	IS2	IS3	IS4	IS5	P1	P2	R1	R2	R3	D1	D2	Score
IE1: Reforço da identidade da empresa	•		•		•		•				•		5
IE2: Criação de um manual de procedimentos conjunto				•		•	•		•		•		5
IE3: Realização de um inquérito de satisfação dos residentes	•				•		•						3
IE4: Aumentar a venda de energia, fomentar a publicidade nos prédios, alugar espaços de antenas e promover candidaturas a programas nacionais e internacionais								•		•			2
IE5: Implementar planos de formação estratégicos				•							•		2
IE6: Criação de um inquérito de satisfação interno							•				•		2
IE7: Criação de um sistema de avaliação de desempenho						•	•				•		3
IE8: Integração de novos parceiros na rede de <i>stakeholders</i>			•		•		•			•			4
IE9: Reforço das atividades realizadas junto dos residentes	•	•			•		•		•				5
IE10: Melhoria de procedimentos e criação de novos fluxogramas				•		•	•		•				4
IE11: Promoção da certificação da empresa em sistemas de gestão da qualidade			•		•	•					•		4
IE12: Reforço de pessoal especializado em tecnologia				•		•					•	•	4
IE13: Aquisição de <i>hardware</i> e de novas aplicações informáticas	•			•		•	•		•		•	•	7
IE14: Alargar a rede de comissões de lote	•	•					•						3

Fonte: Elaboração própria

5.8.Acompanhamento do BSC

Como Russo (2009) refere, após a construção do BSC deverá fomentar-se a sua utilização, aperfeiçoamento e ajustes, caso sejam necessários. Tem de existir posteriormente um compromisso da organização para com a concretização do BSC e seu posterior desenvolvimento futuro. Se esta se verificar, será possível testar as relações causais expressas no mapa estratégico e desenvolver posteriores melhorias, coletando, com o passar do tempo, informações relevantes a englobar no projeto (Northcott e Taulapapa, 2012). Além disto, este compromisso de longo prazo também permitirá ajustes ao nível da estratégia da GEBALIS, caso se torne necessário (Russo, 2009).

Como este projeto se destina apenas à conceção do BSC para a GEBALIS, esta etapa não será alvo de estudo.

De seguida é apresentada a proposta final do BSC para a GEBALIS.

Tabela 6: Proposta de *Balanced Scorecard* para a GEBALIS

Missão, Visão e Valores			Objetivos	Indicadores	Iniciativas	
<p>Missão: "Gerir eficazmente os Bairros com uma forte perspetiva de desenvolvimento e integração social, educação ambiental, conservação do património e integração profissional da população."</p> <p>Valores: Orientação para os moradores; Responsabilidade Social; Rentabilidade; Inovação; Liderança</p>			<p>Visão: "Ser reconhecida, nacional e internacionalmente como empresa municipal de excelência na gestão da habitação pública, prosseguindo a melhoria contínua dos serviços prestados, atentos a estratégias de proximidade e de responsabilidade coletiva, assegurando o equilíbrio e consolidação económico-financeira da empresa".</p>			
			Perspetiva do Impacto Social			
			<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a satisfação dos residentes Melhorar a consciência cívica dos residentes Reforçar a rede de parceiros presentes no contexto de atuação da GEBALIS Garantir resposta rápida aos pedidos dos residentes Melhorar a divulgação da imagem da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfação dos residentes Nº de reclamações Nº de atividades de sensibilização Nº de comissões de lote criadas Nº de ocorrências de vandalismo Nº de parcerias Tempo médio de resposta Nº de reconhecimentos Nº de convites recebidos Nº de publicações 	<p>Reforço da identidade da empresa;</p> <p>Criação de um manual de procedimentos conjunto;</p> <p>Realização de um inquérito de satisfação dos residentes;</p> <p>Aumentar a venda de energia, fomentara publicidade nos prédios, alugar espaços de antenas e promover candidaturas;</p>	
Pilares Estratégicos			Perspetiva dos Processos			
Sustentabilidade Organizacional	Sustentabilidade Financeira	Sustentabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar e desenvolver a eficiência e eficácia de processos Estimular e potenciar a comunicação interna e externa 	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de concretização dos planos de ação Nº de mecanismos operacionais Nº de entidades externas e internas a frequentar atividades com cariz comunicacional 	<p>Implementar planos de formação estratégicos;</p> <p>Criação de um inquérito de satisfação interno;</p> <p>Criação de um sistema de avaliação de desempenho;</p> <p>Integração de novos parceiros na rede de <i>stakeholders</i>;</p>	
Mapa Estratégico			Perspetiva dos Recursos			
			<ul style="list-style-type: none"> Garantir do equilíbrio financeiro Recuperar a dívida Diversificar fontes de receita Equilíbrio financeiro Índice de equilíbrio financeiro Valor recuperado Nº de processos de dívida saldada Nº de contratos de liquidação de dívida Peso de cada nova fonte de receita no total das receitas 			<p>Reforço das atividades realizadas junto dos residentes;</p> <p>Melhoria de procedimentos e criação de novos fluxogramas;</p> <p>Promoção da certificação da empresa em sistemas de gestão da qualidade;</p>
			Perspetiva do Desenvolvimento Organizacional			
			<ul style="list-style-type: none"> Reforçar os conhecimentos e competências dos trabalhadores Apostar em ferramentas tecnológicas 	<ul style="list-style-type: none"> Nº de horas de formação Nº de iniciativas de motivação organizacional Índice de motivação interno Nº de novas ferramentas 	<p>Reforço do pessoal especializado em tecnologia;</p> <p>Aquisição de <i>hardware</i> e de novas aplicações informáticas;</p> <p>Alargar a rede de comissões de lote.</p>	

Fonte: Elaboração própria

6. Conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura

Principais conclusões

Este projeto teve como objetivo principal a conceção de um BSC para a empresa municipal GEBALIS. Como empresa municipal que é, encontra-se inserida no conjunto vasto de empresas que o setor público congrega em si.

As organizações que deste setor fazem parte, sempre se pautaram por muita burocracia, hierarquias muito rígidas e demasiado formalismo, o que tem vindo a revelar-se prejudicial para o seu funcionamento, gerando modelos de gestão ineficientes e inadequados face às necessidades constantes dos públicos-alvo que se pretende servir (Gomes, 2007). As empresas pertencentes a este setor apresentam características próprias, distinguindo-se de empresas do setor privado. Em comum, têm o facto de necessitarem de mecanismos que lhes permitam avaliar a sua performance. Torna-se, assim, necessário dotar as organizações públicas de uma gestão mais moderna, englobando a utilização de sistemas de avaliação da *performance* contemporâneos, como é o caso do BSC (Gomes, 2007).

No entanto, tem sido difícil para o setor público implementar estes sistemas, pois existe uma grande dificuldade em estabelecer uma gestão com foco estratégico, tanto a nível de topo como na chefia de unidades orgânicas hierarquicamente inferiores (Galas e Forte, 2005). A dificuldade em definir uma estratégia clara tornou-se, por isso, um entrave na conceptualização do BSC, sendo que não existia nenhum documento com uma estratégia clara e bem definida. Torna-se necessário dotar os colaboradores das organizações públicas de uma consciência amplamente aberta, no sentido de se sentirem em concorrência com colaboradores de organizações do setor privado, sendo então, a participação e o empenho fatores fulcrais para o sucesso de metas pessoais e organizacionais (Duarte, 2005)

O desenvolvimento e aplicação do BSC, por parte dos seus fundadores Kaplan e Norton, no seu início, foi muito centrado no setor privado, mas as organizações de natureza pública verificaram mais tarde que a sua utilização permitia alavancar e melhorar a qualidade da gestão (Matos e Ramos, 2009). Temos, então, assistido nos últimos anos, a um número crescente de empresas públicas que adotam esta metodologia, que define que o foco não deverá estar nas funções habituais diárias que têm de ser desempenhadas, mas sim em metas e resultados a alcançar no longo prazo. Para tal, tornou-se necessário que os colaboradores de empresas do setor público conheçam os objetivos a atingir, os indicadores que permitem medi-los e as ações estratégicas

a serem tomadas, sendo o BSC a melhor metodologia (Duarte, 2005). No entanto, é de destacar que nestas organizações, na concetualização desta metodologia, confundem-se frequentemente alguns destes conceitos; entre os gestores da GEBALIS, ocorreu com frequência a confusão entre objetivos e iniciativas estratégicas. Existia no seio da organização a necessidade de dotá-la de instrumentos de controlo de gestão. A avaliação da *performance* no seio da GEBALIS era, essencialmente, baseada em instrumentos de cariz financeiro, havendo a necessidade de instrumentos de cariz não financeiro. Tornou-se, então, necessário dotar a organização de um SAP que conjugasse medidas de cariz financeiro e não financeiro.

A partir da revisão da literatura, foi possível concluir que o BSC se tem tornado cada vez mais um sistema flexível que sofre certas adaptações face às características da organização em questão, tendo em consideração que nestas organizações de cariz público os recursos financeiros e organizacionais por vezes são menores comparativamente com organizações dos restantes setores. Estas adaptações tornam-se, assim, mais notórias ao nível das perspetivas, pois no setor privado o objetivo da obtenção de lucro é acentuado, e aqui tal não se verifica, procurando-se muito mais atender a questões relacionadas com os utentes destas organizações, o seu bem-estar e a sua satisfação face aos serviços prestados. O BSC torna-se um bom instrumento para a avaliação da *performance* da GEBALIS, permitindo o alcance da missão e visão da mesma, bem como o alinhamento e comunicação da estratégia ao longo de toda a estrutura da organização.

Estamos, então, em condições de dar respostas à questão inicialmente colocada “Como pode o BSC contribuir para a melhoria do processo de gestão da empresa municipal GEBALIS?”

De referir que, antes da própria conceção do BSC, analisou-se todo o passado e presente histórico da organização, bem como a sua situação em termos de estrutura organizacional. A análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da GEBALIS também foi realizada, assim como a análise a todos os seus *stakeholders*. Estas análises, somadas ao estudo da missão e valores da empresa, proporcionaram a formulação posterior da visão da empresa, definida e discutida também no seio da organização.

Na concetualização do BSC foi estabelecido um conjunto de 12 objetivos distribuídos pelas 4 perspetivas definidas, onde é de notar a elevada consonância das mesmas com a missão e com as aspirações dos órgãos de gestão da empresa, altamente importante para que se consiga satisfazer as necessidades dos seus públicos alvo. Os objetivos estabelecidos e o alcance dos mesmos são de extrema importância para a prossecução da visão e da estratégia da empresa. Os

objetivos estratégicos, conectados entre si a partir de relações de causa-efeito, foram explícitos num mapa estratégico.

Posteriormente, e para cada objetivo, foi constituído um conjunto de indicadores, perfazendo um total de 23; procurou-se que fossem de fácil utilização e não dispendiosos de muito tempo e recursos, para que o BSC, numa primeira fase, se torne um mecanismo auxiliar e parceiro da atividade diária da organização.

Por fim, foi selecionado um conjunto de 14 iniciativas estratégicas, cujo impacto se pretende que reflita sobre os objetivos pertencentes às respetivas perspetivas selecionadas, em especial, sobre a perspetiva dos processos, que é um motor essencial para que a atividade da empresa se desenrole da melhor maneira, de forma a proporcionar um bom desempenho das restantes perspetivas.

Concluindo, com a realização deste trabalho, podemos verificar que o modelo do BSC original pode ser adaptado a uma organização pertencente ao setor público. Esta adaptação foi mais notória ao nível da designação atribuída às perspetivas da performance, assumindo as designações de impacto social, processos, recursos e desenvolvimento organizacional. Com a adoção desta metodologia, a perspetiva que mais objetivos incorporou foi a do impacto social, contrariando a tendência de empresas do setor privado onde o enfoque estaria na perspetiva dos recursos. Isto deve-se á elevada consonância que o modelo procura ter para o cumprimento da missão e das aspirações de visão da empresa. Para este cumprimento, o modelo desenvolvido também permitiu a sintetização dos processos que são fulcrais para o funcionamento da organização.

O BSC torna-se, assim, num instrumento fulcral para a gestão da GEBALIS. A partir da estrutura simples e de fácil entendimento, conseguirá transmitir a estratégia, previamente definida, de forma transversal por toda a organização. Este entendimento, somado ao conjunto de indicadores de uso fácil e rápido, ajudarão a que o BSC se torne parte integrante do dia-a-dia de trabalho da empresa. Com isto, pretende-se também, que o BSC sirva de suporte ao processo de tomada de decisão da GEBALIS. Esta suporte será conseguido após a contraposição de resultados, confrontando as metas que estavam objetivadas, para cada objetivo e respetivo (s) indicador (es), com as metas realmente alcançadas. Isto levará a uma reflexão futura sobre o caminho de gestão da empresa, ajudando a guiar os resultados num caminho desejável, através, por exemplo, no longo prazo, de alterações que poderão ser efetuadas ao nível das perspetivas do BSC.

Em suma, com a adoção desta metodologia consegue-se criar um instrumento de uso fácil por parte de toda a organização, com uma estrutura simples e adaptável, e que seja entendido por todos colaboradores da empresa, desde gestores de topo até aos colaboradores de níveis hierárquicos mais inferiores.

Limitações

Como principal limitação a apontar na realização deste projeto, está o facto de a empresa apresentar, em termos de dimensão, uma estrutura de média dimensão, o que leva à existência de um elevado número de dirigentes intermédios de primeiro grau. Este facto, fez com que, ao longo da realização das diversas entrevistas, os entrevistados se focassem em demasia nas necessidades e objetivos a atingir nas suas direções, não conseguindo por vezes obter-se um *feedback* geral da empresa como um todo. A estrutura hierárquica que a empresa apresenta atualmente, leva a existência de “sub-empresas” dentro da mesma, consoante a unidade orgânica, o que torna o pensamento e a visualização em termos estratégicos de uma forma única, adequada ao contexto de cada unidade, e não em termos globais, da GEBALIS enquanto empresa agregadora das diferentes unidades orgânicas. Isto levou, por vezes, à obtenção de respostas setoriais e não globais, como se pretendia, por parte dos diversos entrevistados.

Outra limitação encontrada foi o facto de, por vezes, não existir muita literatura sobre a aplicação do BSC a empresas municipais, o que impossibilitou a visualização de exemplos práticos de aplicação desta metodologia em empresas com estas características.

Oportunidades de investigação futura

Após a conclusão deste projeto, surgem duas oportunidades a destacar. Por um lado, a implementação, no curto prazo, desta metodologia, na GEBALIS, com o respetivo acompanhamento e análise da hipótese de alargar a sua implementação, no longo prazo, envolvendo para isso, um conjunto de alterações que será necessário efetuar. Por outro lado, existe, também, a oportunidade de alargar no setor público, em especial no setor municipal e nas instituições e organizações que dele fazem parte, a conceção e posterior operacionalização do BSC.

7. Bibliografia

- Amorim, J. P. 2000. *As Empresas Públicas No Direito Português Em Especial as Empresas Municipais*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Babbie, E. 2013. *The practice of social research (13th Ed.)*. Wadsworth, Cengage Learning.
- Balaboniené, I. & Večerskiené, G. 2015. The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213: 314 – 320
- Bobé, B. J., Mihret, D. G. & Obo, D. D. 2017. Public-Sector Reforms and Balanced Scorecard Adoption: An Ethiopian Case Study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30 (6): 1230-12561.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Norreklit, H. 2004. The american balanced scorecard versus the french tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15: 107-134.
- Caldeira, J. 2010. *Implementação do Balanced Scorecard no Estado: Gerir a Performance Estratégica Para a Criação de Valor Público*. Coimbra: Edições Almedina S.A.
- Canha, H. M. 2007. O Método ABC como Fator de Competitividade da Empresa. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, 48: 52-58.
- Carvalho, C. & Azevedo, G. 2001. Balanced Scorecard - Sistema de Informação VS Sistema de Gestão. *Revista de Estudos do I.S.C.A.A.* (2ª ed.)6/7: 56-78.
- Carvalho, J. & Filipe, J. 2014. *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro (4º Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, J. E. 1981. *Organização e Gestão do Setor Público (1ª Ed.)*. Lisboa: Moraes Editores.
- Carvalho, J. M. S. 2005. *Organizações Não Lucrativas (1ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo LDA.
- Cislaghi, R. & Filho, S. L. F. 2006. Balanced Scorecard em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios. *VI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul*: 1-15. Blumenau.

- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. 2017. Implementing the Balanced Scorecard in a Local Government Sport Organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66 (3): 362-379.
- Drucker, P. F. 1990. *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Duarte, J. 2005. *O Desenvolvimento do Balanced Scorecard em Municípios: o Caso de Arganil*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro/Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial
- Ferreira, A., & Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20: 263-282.
- Filho, E. H. 2005. *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: Uma Abordagem Prática*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Freire, A. 1997. *Estratégia: Sucesso em Portugal (1º Ed.)*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Galas, E. S. & Forte, S. H. A. C. 2005. Fatores que Interferem na Implantação de um Modelo de Gestão Estratégica Baseado no Balanced Scorecard: Estudo de Caso em uma Instituição Pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(2): 87-111.
- Geada, F. & Cruz, T. & Silva, T. 2012. *Value Balanced Scorecard- Ferramenta Para Atingir A Excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gil, A. C. 2008. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social (6º Ed.)*. São Paulo: Editora Atlas.
- Gomes, A., Ribeiro, N., Carvalho, J. & Nogueira, S. 2007. *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Ho, K. & Chan, L. 2002. Performance Measurement and the Implementation of the Balanced Scorecards in Municipal Governments. *The Journal of Government Financial Management*, 51(4): 8-19.
- Irwin, D. 2002. Strategy Mapping in the Public Sector. *Long Range Planning*, 35(6): 637-647
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. 2015. *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (10ªed.)*. Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. & Grossman, A. S. 2010. The Emerging Capital Market For Nonprofits. *Harvard Business Review*, OCT: 111-118.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1993. Putting The Balanced Scorecard To Work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 134-147.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1996. Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 1-13.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2000. Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 167-176.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001. Strategy Scorecards in Nonprofit, Government, and Health Care Organizations. In R. S. Kaplan & D. P. Norton (Eds.), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*: 133-160. United States of America: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2008. Mastering the Management System. *Harvard Business Review*, Jan: 2-18.

Kaplan, R. S. 1998. Innovation action research: creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10: 89-118.

Kaplan, R. S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3): 353-370.

Kaplan, R. S. 2009. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*, 3: 1253-1269. Oxford: Elsevier.

Lima, M. P. 1995. *Inquérito Sociológico- Problemas de Metodologia (4ª Ed.)*. Lisboa: Editorial Presença.

Mações, M. 2017. *Operações, Qualidade e Controlo de Gestão (Vol.VII)*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora.

- Matos, L., & Ramos, I. 2009. *Medir para Gerir - O Balanced Scorecard em Hospitais* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Meira, D. A. 2013. A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa: Do Projeto ao Texto Final. *CIRIEC- Espana Revista de Economia Publica, Social y Cooperativa*, 24: 1-32.
- Merchant, K. A. & Stede, W. A. V. d. 2012. *Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (3ª Ed.). Edinburgh: Financial Times Prentice Hall.
- Mintzberg, H. 2003. *Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações* (2º Ed. traduzida). São Paulo: Editora Atlas. (Traduzido por Ailton Bomfim Brandão).
- Niven, P. 2003. *Balanced Scorecard Step-By-Step: For Government and Nonprofit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- NORREKLIT, H. 2000. The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1): 65-88.
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. 2012. Using the Balanced Scorecard to Manage Performance in Public Sector Organizations: Issues and Challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25 (3): 166-191
- Nutt, P. C. & Backoff, R. W. 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders* (1ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Pinto, F. 2007. *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos* (1º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. 2010. A Avaliação da Performance na Administração Pública- Urgência e Desafio. *Conferência no Instituto Superior de Educação e Ciências/Lisboa*: 1-14.
- Pinto, T. C. & Machado-Santos, C. 2011. Análise e Aferição da Correlação entre Valor Económico Acrescentado e o Valor de Mercado Adicionado num Grupo Empresarial Cotado na NYSE Euronext. *Cuadernos de Contabilidad*, 12 (31): 441-454.
- Radnor, Z. & McGuire, M. 2004. Performance Management in the Public Sector: Fact or Fiction?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3): 245-260.
- Reis, H. & Rodrigues, J. 2011. *Controlo de Gestão: Ao Encontro da Eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.

- Russo, J. 2009. *Balanced Scorecard Para PME (5ª Ed.)*. Lisboa: Lidel.
- Teixeira, S. 2005. *Gestão das Organizações (2ª Ed.)*. Madrid: McGraw-Hill
- Vieira, R., Major, M. J., & Robalo, R. 2009. Investigação Qualitativa em Contabilidade. In Major M. & Vieira, R. (Eds.), *Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*: 131-163. Lisboa: Escolar Editora.
- Vinha, P. S. 2009. *A Avaliação de Desempenho na Função Pública e o Alinhamento Entre o BSC e o SIADAP*. Tese de Mestrado, Iscte Business School.
- Wilson, C., Hagarty, D., & Gauthier, J. 2004. Results Using the Balanced Scorecard in the Public Sector. *Journal of Corporate Real Estate*, 6(1): 53-64.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Designs and Methods* (4th ed.). Thousands Oaks: Sage Publications.

Outros Recursos:

Website Decreto-Lei

<http://www.gebalis.pt/SiteCollectionDocuments/Geral/SobreGebalis/2017/BM%20%201198.pdf>- (consultado a 6 e 10 de janeiro de 2018)

Website Harvard Business School:

<https://www.hbs.edu/about/Pages/mission.aspx> (consultado a 8 e novembro de 2018)

Website Lei 50/2012 de 31 de agosto de 2012:

http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1792&tabela=lei_velhas&nverso=1&so_miolo= (consultado a 10 de dezembro de 2018)

Website GEBALIS:

<http://www.gebalis.pt/Geral/SobreGebalis/DadosEmpresa/Paginas/DadosdaEmpresa.aspx>
(consultado a 6 e 11 de janeiro de 2019)

Plano de Atividades e Orçamento 2019:

http://www.gebalis.pt/SiteCollectionDocuments/Geral/Infor_financeira/2018/PAO2019.pdf
(Consultado a 21 e 22 de janeiro de 2019)

Relatório e Contas 2017:

http://www.gebalis.pt/SiteCollectionDocuments/Geral/Infor_financeira/2018/relatoriocontas_2017.pdf (consultado a 21,22 e 23 de janeiro de 2019)

Website C.M.L:

<http://www.cm-lisboa.pt/viver/habitar> (consultado a 10 de janeiro de 2019)

Plano de Responsabilidade Social 2013-2018:

http://www.gebalis.pt/SiteCollectionDocuments/Geral/Resp_social/planors.pdf (consultado a 10 de janeiro de 2019)

Estatutos:

http://www.gebalis.pt/SiteCollectionDocuments/Geral/SobreGebalis/2018/Estatutos_GBL_2017_BM_1198_20170202.pdf (consultado a 24 de janeiro de 2019)

Documento do Salário Emocional (consultado a 4 de janeiro de 2019)

8. Anexos

8.1. Funções das direções e gabinetes

A direção de intervenção local tem como principais funções:

- Atendimento a moradores;
- Implementação de estratégias para a verificação de ocupação dos fogos, com posterior avaliação e atualização da composição do agregado familiar residente e também de estratégias de controlo da dívida;
- Gestão de arrendamento social;
- Promoção de estratégias de desenvolvimento local urbano para maior integração dos residentes enquanto cidadãos;
- Promoção da organização da vida coletiva nos lotes.

Ao nível da direção administrativa e financeira, esta tem como funções:

- Aquisição de serviços;
- Compras;
- Despesas variadas;
- Pagamentos;
- Contratos-programa.

A direção de tecnologias e sistemas de informação tem como atividades principais:

- Aquisição de serviços;
- Manutenção do equipamento informático, *Software*, *Hardware*, e consumíveis (ex: *toners*, tambores);
- Todas as comunicações fixas e móveis, segurança lógica para prevenir intrusões nos sistemas e segurança das instalações;
- Acompanhamento de tudo o que está relacionado com desenvolvimento operacional.

A direção de conservação do património tem como principais funções:

- Gerir e promover a qualidade do património edificado e espaço público dos bairros municipais de Lisboa, incluindo a execução de obras de requalificação e reabilitação das estruturas edificadas;

- Garantir a execução periódica de obras de conservação, manutenção, beneficiação e melhoria da eficiência energética e do desempenho ambiental dos edifícios municipais sob a responsabilidade da GEBALIS.

O gabinete jurídico é responsável pelos:

- Honorários;
- Aquisição de serviços, na área do contencioso e notariado (despesas judiciais) e de trabalhos especializados, nomeadamente para mudanças e desocupação de fogos.

Ao nível das funções do gabinete de recursos humanos, estas passam por:

- Preparação de informação para processamento de vencimentos;
- Seguros e medicina no trabalho;
- Formação pessoal e aquisição de serviços;
- Execução de todos os mecanismos relacionados com o acompanhamento e gestão de conflitos de interesses.

O Gabinete técnico e planeamento é responsável por:

- Desenvolvimento e acompanhamento de projetos;
- Trabalhos especializados e despesas diversas.

No gabinete de contratação pública destacam-se:

- Preparação e lançamento de todos os contratos públicos de aquisição de bens, serviços e empreitadas;
- Todo o reporte relativamente à lei da contratação pública, à qual a GEBALIS tem a obrigatoriedade de responder.

O gabinete de comunicação e imagem tem como responsabilidades:

- Desenvolvimento de planos de comunicação, promoção e implementação de fluxos comunicacionais internos e externos que permitam um maior relacionamento entre parceiros, município, residentes e demais entidades;
- Organização de eventos e realização de ações com moradores.

8.2. Medidas e posterior aplicabilidade da direção de intervenção local

Tabela 7: Medidas e posterior aplicabilidade da direção de intervenção local

MEDIDAS	CONCRETIZAÇÃO	RESULTADOS ATINGIDOS
Criação de Equipa de Gestão de Contratos de Arrendamento	Constituição de Equipa em maio de 2017 (Recursos Internos: 4 técnicos de intervenção local + 1 coordenadora+ 2 administrativos)	Diminuição do passivo instrução processual Melhoria de tempos de resposta aos pedidos realizados
Implementação do Manual de Procedimentos da DIL	Grupo de Trabalho Coordenação de Zona – Manual apresentado em dezembro de 2017	Uniformização e clareza procedimentos Maior organização e celeridade fluxos
Realização de ações de formação/informação internas	Ação de Formação Manual de Atualização GPH (informação residentes) Ação de Formação Registo Atividades DIL CRP Realização de 7 Reuniões com Dirigentes DIL	Capacitação instrumentos de registo de dados Maior envolvimento e partilha de informação
Criação de Protocolo de Atendimento aos novos arrendatários	Envio de SMS's e cartas boas vindas. Realização de visitas domiciliárias aos novos residentes	Relação assertiva e positiva com os novos residentes Melhor acompanhamento

Fonte: Relatório e Contas 2017

8.3. Inquérito à satisfação dos residentes

- a) Face a cada um dos seguintes itens apresentados, diga qual o seu grau de satisfação relativamente à GEBALIS?

Tabela 8: Inquérito à satisfação dos residentes

	1 Insatisfeito	2 Pouco Satisfeito	3 Satisfeito	4 Muito Satisfeito	5 NS/NR
a) Atendimento prestado nos gabinetes de bairro					
b) Clareza na informação prestada					
c) Rapidez nas respostas aos pedidos					
d) Soluções fornecidas face aos problemas relatados					
e) Facilidade de contacto com os órgãos de gestão da GEBALIS					
f) Obras realizadas pela GEBALIS					

g) Atividades de cariz comunitária desenvolvidas nos bairros					
h) Apoio na constituição de comissões de lote					

Fonte: Elaboração própria

8.4. Inquérito relativamente à satisfação interna

- a) Face aos seguintes itens apresentados, diga qual o seu grau de satisfação interno relativamente à GEBALIS?

Tabela 9: Inquérito à satisfação interna

	1 Insatisfeito	2 Pouco Satisfeito	3 Satisfeito	4 Muito Satisfeito	5 NS/NR
a) Condições do local de trabalho (material de escritório, limpeza, iluminação, elevadores, segurança)					
b) Nível dos equipamentos e serviços de trabalho					
c) Ambiente de trabalho					
d) Proximidade do local de trabalho a equipamentos sociais (escolas, centro de saúde, ATL)					
e) Envolvimento nos processos de tomada de decisão					
f) Atividades internamente desenvolvidas					
g) Mecanismos de contacto entre colaboradores					
h) Mecanismos de contacto com a administração					
i) Igualdade de oportunidades (promoções, carreira)					

j) Forma como os objetivos a alcançar são definidos e delineados					
k) Nível de carga de trabalho					
l) Possibilidade de conciliar o trabalho com aspetos pessoais					
m) Forma como a organização recompensa os esforços e o alcance de objetivos fixados					
n) Forma como a organização delega competências e responsabilidade					
o) Promoção de ações de melhoria de competências de trabalho					

Fonte: Elaboração própria

8.5. Relatório de Contacto (resumo das entrevistas realizadas)

<p>Dia: 19/12/2018</p> <p>Duração: 2:30h</p> <p>Entrevistado: Dr. João Paulo Marques</p> <p>Cargo ocupado: Técnico Superior do Gabinete Técnico e Planeamento</p> <p>Temas principais: História e enquadramento da organização, visão, filiações, análise SWOT</p>
--

1) Considera algum tópico relevante que deva ser referido na história e evolução da GEBALIS? Existe algum marco histórico relevante que tenha alterado de forma significativa a empresa?

- Com base no investimento feito (público ou privado) a habitação designa-se de pública ou municipal;
- Datas a destacar:
 - Período de 1995 a 2003- C.M.L começa a passagem da gestão da habitação para a GEBALIS. Até 1995 a empresa só geria habitação construída com base no PER (plano de erradicação das barracas). O PER permitiu uma explosão da construção.

- A construção ao abrigo do PER acaba em 2002. Até 2003 a empresa geria mais ou menos 33 bairros e nesse ano a C.M.L passa, então, para a gestão da GEBALIS mais 34 bairros.

- 2003-2016: parque habitacional da GEBALIS estável e no começo do ano de 2016, a partir do programa de renda condicionada, a empresa passou a receber os fogos dispersos da C.M.L.

○ Política de alienações à GEBALIS não é relevante porque há determinadas restrições. A propriedade das casas é sempre da Câmara, e é a Câmara que faz a atribuição das casas, competindo à empresa somente a gestão:

○ Renda convencionada: Sempre que as casas ao abrigo do programa são dadas às pessoas, a empresa passa a gerir e a receber a respetiva renda. Aqui o problema das cotas dos condomínios já não é tão visível, porque as rendas mensais neste programa já são mais ajustadas à realidade (estabelecidas de acordo com as condições de mercado, tipologia, localização) e o valor dos condomínios raramente excede o valor da renda mensal.

○ Comissões de Lote:

- Só podem existir condomínios quando há condóminos, que são os proprietários das casas. Quando a propriedade é da Câmara não se chama condomínio, mas comissão de lote. Para potenciar a organização dos lotes e para não dar tanta autonomia às comissões (não têm autonomia em termos financeiros) constituem-se comissões voluntárias, em que as pessoas se organizam para executar determinadas tarefas (limpeza do prédio, substituição das lâmpadas, comunicação). Para a empresa é mais fácil dialogar com o representante da comissão do que com 15 ou 20 pessoas. Esta constituição de comissões de lote permite uma maior sensibilização e responsabilização das pessoas. A GEBALIS acompanha a criação das comissões muito de perto.

Ex: avaria o elevador, quem comunica é o representante do condomínio. No bairro municipal é o responsável da comissão de lote que contacta a empresa.

○ Estrutura:

- Acionista único → C.M.L. Enquanto dona da empresa, tem todos os poderes. O presidente da C.M.L tem as competências delegadas pela assembleia municipal e com estes poderes nomeia o conselho de administração da GEBALIS, delegando neles poderes, que depois se subdelegam nas diferentes unidades.

- Fontes de financiamento → maioritariamente rendas e contrato-programa.

2) Qual o número total de colaboradores da organização e a sua disposição por unidades orgânicas?

- o Dados Dezembro 2017  203

Nota: A alocação aos departamentos pode ser variável. Por exemplo, a direção de intervenção local e a direção de conservação e património têm um número de colaboradores muito variável, existindo por vezes a alternância dos mesmos de uma direção para outra.

3) Como caracteriza a visão da Gebalis?

Não existe atualmente uma visão escrita.

Ver plano de atividades e orçamento e a partir da mensagem inicial visualizar tópicos relevantes e definir posteriormente uma possível visão.

4) Considera importante as parcerias nacionais e internacionais da GEBALIS?

A GEBALIS, através das suas diversas filiações, consegue partilhar parcialmente os mesmos valores e objetivos com diversas organizações, tanto nacionais como internacionais.

Exemplos de filiações: IGEN, APHM, CEEP Portugal, entre muitas outras.

5) Destaca alguns pontos fortes / fracos da organização e também oportunidades ou ameaças à mesma?

Pontos fortes	Pontos fracos	Oportunidades	Ameaças
Gestão de proximidade	Capacidade de resposta	Novas parcerias para cooperação	Falta de cultura cívica dos moradores
Maior empresa de habitação municipal ibérica	Parque habitacional envelhecido	Clarificação da nossa missão	Monopólio das empresas de elevadores
Política de porta aberta entre gabinetes	Sistemas informáticos envelhecidos	Reforçar as parcerias	Forma como está o mercado de arrendamento
Redes de parcerias	Falta de ferramentas de controlo de gestão	Agilizar as cobranças de rendas	Falta de capacidade de resposta
Condições de trabalho muito boas e flexíveis	-	-	Falta de políticas para os senhorios
Boas condições de instalações	-	-	-
Forte política de responsabilidade social	-	-	-

Exemplos: Rede de parcerias: grupos comunitários, organizações informais em que todos os agentes que estão no local se reúnem e decidem/estipulam novas regulamentações. Exemplo:

Grupo comunitário Bem Saúde, constituído pela GEBALIS, junta dos Olivais, IAC, pastoral dos ciganos, PSP, centros de saúde. Ajudam a combater certos problemas dos bairros (zonas) devido ao facto de permitir estar em comunidade e discutir os assuntos com os parceiros. Ajuda também a agilizar processos no terreno.

Clarificação da nossa missão: A empresa e outros organismos cooperantes (moradores, associações) necessitam de saber concretamente os limites de atuação. Não devem ser reportados problemas à empresa relacionados com a vizinhança, não faz parte das suas competências, faz parte das de um parceiro, neste caso a PSP, por exemplo.

Dia: 24/01/2018

Duração: 1:30h

Entrevistado: Dr. Cláudio Rocha

Cargo ocupado: Diretor Financeiro

Temas principais: Diagnóstico da GEBALIS, Contabilidade, Sistema de controlo de Gestão

1) Como caracteriza a contabilidade da GEBALIS?

- Atualmente: Utilização SNC
- Próximo ano: Implementação 100% SNC-AP
- Funcionamento: lógica de contabilidade de gestão, apesar dos capitais exclusivamente públicos. A empresa rege-se pelo controlo orçamental, que é anual, pelo plano de atividades e orçamento que é plurianual (5 anos); no entanto, cada ano o enfoque é maior em relação as previsões do mesmo.

2) Usam o plano de atividades (operacional), o orçamento e o controlo orçamental como ferramentas de controlo de gestão correto? No orçamento fazem controlo de gastos e rendimentos nas respetivas direções/departamentos?

- Orçamento é genérico- previsões como um todo, não são alocados rendimentos e despesas por unidade orgânica. No entanto, na elaboração do orçamento, a empresa sabe o que corresponde a cada departamento, não ocorrendo a elaboração de orçamento por unidade orgânica.
- Internamente- contratos, faturação entre outros procedimentos são por unidade orgânica, conseguindo ser apurado o valor gasto por cada unidade orgânica, não sendo, no entanto, este procedimento formalizado.

3) Usam também o controlo por método de rácios (liquidez e estrutura)?

- Objetivo: demonstrar à administração e ao acionista que a empresa vai num determinado caminho, sendo de prever um caminho sustentável.
- Cálculo de 4 indicadores económicos: obrigação deste cálculo ao abrigo da lei 50/2012, que refere que as empresas públicas se não cumprirem um daqueles 4 indicadores ao longo de 3 anos consecutivos, terá de ser dissolvida.

4) A empresa recorre a centros de responsabilidade (centros de custo, resultados, investimento)?

- Caracterização de todas as unidades orgânicas: centros de custo.

Nota: Também são centros de custo todos os gabinetes de bairro e os 70 bairros que são geridos. Por exemplo: Realiza-se uma obra, no organograma quem trata da obra é a direção de património, mas quem fica com o custo é o bairro, não é o departamento do património. Custos desta direção são por exemplo salários e gastos de estrutura. Não são alocados orçamentos aos departamentos pois tendo um orçamento geral e flexível existe mais flexibilidade para trabalhar.

5) Em termos de organização da informação da empresa, que aplicações contabilísticas ou outras utilizam?

- SIGMA (Sistema integrado de gestão) que é próprio para autarquias, específico para o setor público. Faz-se nele a contabilidade, toda a informação financeira, o controlo orçamental e, por exemplo, os recursos humanos fazem o processamento de vencimentos que depois é integrado na contabilidade. É mais utilizado também para o cumprimento da lei dos compromissos e pagamentos em atraso LCPA (lei 8/2012) que a empresa é obrigada a cumprir.
- GPH (gestão do parque habitacional): parte operacional, onde é registado todo o património que existe sob gestão, as pessoas todas que vivem nas habitações, as fichas dos agregados familiares e os contratos entre os habitantes e a GEBALIS. É onde estão as contas correntes de cada agregado. O sistema faz emissão e atualização das rendas, regista os pagamentos e cria contas correntes dos agregados.
Exemplo: departamento jurídico: Eles puxam o agregado e dizem que existe uma ação de cobrança sobre o mesmo, ou que houve registos de descatos ou avarias de elevadores. Quando as rendas forem pagas, o jurídico sabe através do GPH.

Nota: os dois sistemas não comunicam entre si. Mensalmente, tiram-se os mapas de faturação (rendas emitidas) do GPH, que posteriormente são lançados no SIGMA.

Dia: 31 /01/2018

Duração: 2:30 horas

Entrevistado(s): Dr. João Paulo Marques / Dra. Sandra Sousa

Cargo ocupado: Técnico Superior do Gabinete Técnico e Planeamento / Coordenadora do Gabinete Técnico e Planeamento

Temas principais: Análise dos fatores críticos de sucesso, análise SWOT, análise de *stakeholders*, análise estratégica, objetivos estratégicos

1) Qual o número de fogos atualmente a cargo da GEBALIS?

- Dados de 2018- perto de 22.700 fogos.

Nota: este número não é estanque, devido ao facto de a empresa estar a receber ao longo do tempo fogos em regime de renda apoiada e a Câmara também ir alienando alguns fogos.

2) Quais os *stakeholders* que consideram relevantes para colocar na análise dos mesmos, além dos que já foram incluídos face à análise documental?

Stakeholders:

- Municípes;
- Segurança Social;
- Santa Casa da Misericórdia;
- Centros de saúde;
- Finanças;
- Entidades sem fins lucrativos de intervenção social: clubes desportivos, coletividades culturais, entre outros.

Nota: listar os *stakeholders* por ordem de importância, em três grupos, sendo de considerar C.M.L como *stakeholder* principal, e depois os restantes, divididos em dois grupos. Também de referir que no âmbito da responsabilidade social, *stakeholders* equivale a partes interessadas, devido à ISO26000 (norma de orientação).

Stakeholder finanças: torna-se necessário à empresa saber se o habitante tem outras casas em sua posse e, no caso dos fornecedores de bens e serviços, são obrigados a apresentar as certidões de não existência de dívidas à segurança social e às finanças.

3) Existem considerações a enumerar face à análise dos fatores críticos de sucesso realizada?

No fator da forte profissionalização dos recursos humanos: destacar a boa dotação de meios de trabalho para os colaboradores prestarem os serviços.

4) Face à análise SWOT realizada, consideram necessária alguma alteração ou inclusão/exclusão de algum ponto?

- Pontos fracos: necessidade de estabelecer e rever os indicadores de gestão. Na parte tecnologia, existe necessidade de aplicações tecnológicas para auxílio no trabalho diário, como por exemplo para atendimento a clientes.

Exemplo: Chega um cliente a um gabinete, devia ser possível no imediato registar o número do processo associado a essa reclamação e os procedimentos seguintes ficarem todos interligados com aquele número inicial.

- Pontos fortes: A GEBALIS não é a maior empresa da península ibérica, mas sim a maior empresa municipal de habitação da península ibérica. No ponto rede de parceiros, destacar que a empresa faz parte de uma vasta rede.
- Ameaças: Colocar a desadequada consciência cívica dos moradores, sendo que devem ser referidos os atos de vandalismo que ocorrem em algumas zonas. No que concerne ao monopólio das empresas de elevadores, a palavra correta será corporativismo, visto que elas são poucas a atuar no mercado e torna-se muito difícil este contacto com elas.

Exemplo: Se contactamos com uma empresa para ir fazer a manutenção, mas depois ela necessita de peças que só são produzidas por outra empresa, que foi a original que montou o elevador, isto vai causar um problema enorme à GEBALIS.

Remover o ponto das políticas fracas para senhorios, pois não depende da empresa essa alteração, sendo uma alteração de mercado ou de poder, que é da competência do poder central, não da GEBALIS.

5) Como poderíamos definir os temas estratégicos da GEBALIS? Concordam com o que já escrevi sobre este assunto?

- Sustentabilidade financeira: É um pilar bastante relevante. Ter sempre em conta, ao longo dos anos, a consciência da consolidação económico-financeira da empresa.
- Pilar da sustentabilidade organizacional: muito relevante.

- Sustentabilidade social: Os residentes estão sempre presentes na atividade do dia-a-dia da empresa e a proximidade/participação deles é essencial para a atividade da mesma. Reforçar isto e melhorar é uma estratégia presente na GEBALIS.

Estes três pilares encontram-se em consonância com a missão e visão da empresa.

6) Em relação aos objetivos estratégicos do BSC, consideram relevantes os que coloquei na perspetiva do impacto social? Consideram que se deva já incluir mais alguns nas outras perspetivas?

- Objetivo da promoção para a inclusão é alvo de debate. Não cabe à empresa promover, por exemplo, a maior taxa de emprego da população residente, ou aumentar a taxa de alfabetismo, mas sim desenvolver atividades e ajudar a trilhar caminhos nesse sentido.
- A melhoria contínua dos procedimentos e fluxogramas é fundamental para o correto funcionamento da empresa.
- Também ao nível das receitas, estas poderão ser diversificadas.

Exemplo: A empresa aluga as fachadas dos prédios, vende energia proveniente dos painéis solares colocados no topo dos edifícios, sendo uma faceta que poderá ser alvo de uma maior aposta por parte da GEBALIS.

- Desenvolvimento organizacional: investir mais na formação dos recursos humanos, no sentido de saberem lidar melhor com situações do dia-a-dia com os residentes e também, por exemplo, na ajuda à constituição de comissões de lote.
- Apostar mais nas certificações em termos de qualidade, também é um grande objetivo da empresa.

Dia: 18 /02/2019

Duração: 1:30 horas

Entrevistada: Dra. Marta Santos

Cargo ocupado: Diretora da Direção de Intervenção Local (DIL)

Temas principais: Funções, Objetivos estratégicos

1) Como podemos caracterizar as principais funções desempenhadas pela D.I.L.?

Principais funções:

- Atendimento aos moradores;
- Gestão de arrendamento social;
- Promoção de estratégias de desenvolvimento local urbano para maior integração dos residentes enquanto cidadãos;
- Promoção da organização da vida coletiva nos lotes.

As estratégias existentes dentro da DIL são a proximidade, articulação, e pedagogia da responsabilidade coletiva.

Nota: A aquisição de serviços e facilitar a integração dos residentes nos bairros não são competências da DIL. A DIL é, em alguns casos, um mecanismo que permite que tal aconteça.

2) Como caracteriza a DIL?

- Core da DIL: gestão do arrendamento social

Não podem ser acionadas estratégias de promoção coletiva sem fazer primeiro os pedidos de revisão de renda que DIL tem a seu cargo (sem tratar de procedimentos relativos ao core da empresa). A DIL promove também o desenvolvimento social e urbano em parceria com os parceiros, sem nunca deixar a atividade core de parte.

Exemplo: uma forma de capacitação dos residentes é trabalhar a sua formação e as suas habilitações, sendo o papel da GEBALIS o seguinte:

-Funcionar como um radar, fazendo o diagnóstico, neste bairro ou em determinada zona e detetar que há um conjunto de famílias onde existem problemas estruturais de gerações, relacionados com a falta de oportunidades ou de qualificações profissionais, entre outros. As funções da GEBALIS são colocar estas zonas/territórios deficitários no mapa e captar recursos e parceiros em conjunto com a C.M.L. A empresa não tem como função promover cursos de formação profissional, mas participa ativamente para esses objetivos.

3) Como é que a DIL contribui para a execução da missão da empresa?

Cabe à empresa a função de gerir bem o arrendamento. No início, enquanto GEBALIS, era feita a gestão dos bairros municipais. Agora, de acordo com a revisão mais recente dos estatutos, a ideia a transmitir é que os bairros municipais são da cidade enquanto que as ruas, a iluminação e o lixo, por exemplo, competem a outras entidades, não à GEBALIS.

4) O que vê como sendo objetivos prioritários a atingir neste departamento ou na GEBALIS como um todo? Em termos de processos, como aumentar o impacto social e em que sentido podem melhorar os recursos humanos (desenvolvimento organizacional)?

○ Perspetiva do Impacto Social

Objetivo: melhorar a satisfação dos clientes;

Objetivo: melhorar a imagem pública dos bairros municipais;

Indicador: nº de menções positivas ou negativas aos bairros sociais na comunicação social.

Objetivo: melhorar a apropriação dos lotes (lotes mais limpos, mais equipamentos a funcionar);

Indicador: nº de comissões de lote criadas, ou número de lotes melhor apropriados.

○ Perspetiva dos Processos

Objetivo: melhorar continuamente a capacidade de diagnóstico e planeamento dos planos de ação (há planos de ação para todas as equipas dos gabinetes de bairro, 10);

Indicador: grau de concretização dos planos de ação e fluxogramas.

Objetivo: Criar um manual de procedimentos da DIL, onde se incluam os restantes departamentos da GEBALIS (principalmente a conservação e património);

Indicador: Concretização do manual de procedimentos conjunto.

○ Perspetiva Desenvolvimento Organizacional

Objetivo: melhorar a capacitação dos R.H. para lidarem com as situações relacionadas com vandalismo e potenciadoras do sentimento de insegurança;

Indicador: nº de encaminhamentos realizados com parceiros.

Objetivo: melhorar a forma como os técnicos se posicionam perante o trabalho que fazem e perante a população que atendem;

Indicador: nº de processos de *coaching* realizados internamente.

Objetivo: melhorar processos de liderança - equipas a conseguirem liderar e motivar melhor as pessoas e técnicos que intervêm no local;

Indicador: grau de motivação (principalmente dos técnicos).

Objetivo mais geral: implementar o processo de avaliação - identificar competências e capacidades das pessoas, ver melhorias e definir objetivos. Traçar planos para aproveitar as competências dos trabalhadores e alcançar resultados.

Dia: 28 /02/2019

Duração: 1 hora

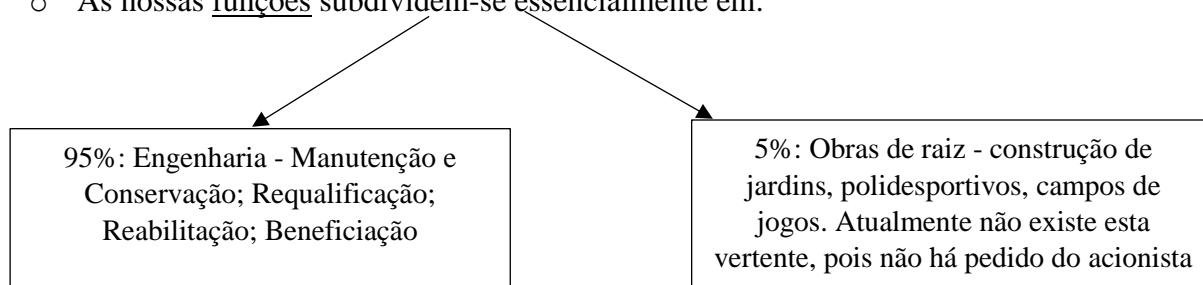
Entrevistada: Eng. Pedro Tomás

Cargo ocupado: Diretor da Direção de Conservação e Património (DCP)

Temas principais: Funções, Objetivos estratégicos

1) Como podemos caracterizar as principais funções desempenhadas pela DCP?

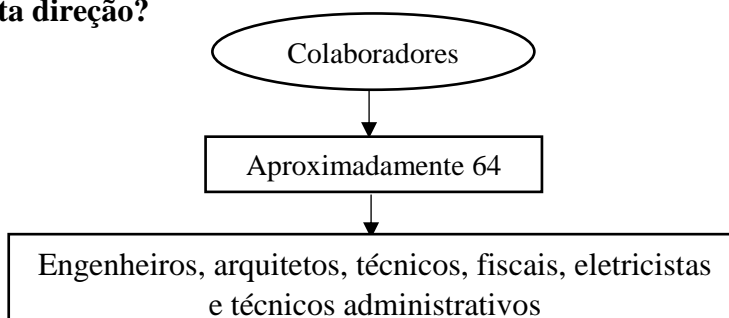
- Função genérica: gerir e promover a qualidade do património edificado e espaço público dos bairros municipais de Lisboa.
- As nossas funções subdividem-se essencialmente em:



- Atividades principais: manter e conservar, reabilitar, requalificar e inovar.

Nota: as competências relacionadas com os espaços verdes passaram para as juntas de freguesia, atualmente já não fazem parte da atividade da DCP, sendo que no futuro poderão vir a fazer.

2) Como caracteriza a DCP em termos de estrutura de R.H.? Sente necessidades ou falta de algo nesta direção?



Nota: A DCP não é empreiteira, é dona de obra, vigia.

Colaboradores: A maioria dos colaboradores já passou pelo setor privado, e aí, tinham o papel de engenheiros. A DCP possui muitos engenheiros, que já não desempenham tanto o papel de engenheiros, mas o papel de gestores. Gestores de contratos, de pessoal, tornando-se assim donos de obra. Têm de saber gerir, por isso a DCP sente muito a necessidade de formação contínua do seu pessoal, para os dotar de ferramentas de gestão que os auxiliem no dia-a-dia.

Exemplo: Para cada obra (empreitada) é necessário identificar um gestor de contrato. Os gestores da DCP devem interiorizar o papel de donos de obra, consciencializando-se do orçamento que têm disponível, do número de subempreiteiros de que necessitam, ou seja, necessitam de saber gerir.

3) Como se caracterizam as equipas de trabalho da DCP?

- Na DCP existe um gestor de zona, por cada 5 zonas.
- Cada gestor possui: um orçamento por zona, contratos de empreitadas e um conjunto de imóveis para manter, conservar e, se possível, dar rendimento. Possui também uma equipa constituída por fiscais e diversos engenheiros específicos, caso seja necessário, entre outros meios.

Nota: dotar os fiscais e as equipas no terreno (engenheiros) de formação, para saberem como lidar com as populações no seu local de habitação, o que perceber e que conclusões retirar. Necessidades de formação à medida face às dificuldades que surgem no decorrer da atividade, sabendo por exemplo, como rentabilizar ativos (prédios).

4) Como se enquadra a DCP em termos orçamentais?

- Rigor orçamental e capacidade de negociação esteve e está sempre presente.
- Contacto estrito com o gabinete de contratação pública. Como empresa pública, a GEBALIS está sujeita a rigor e a um estrito controlo. Face a uma obra que é adjudicada à DCP, tem de existir um rigor e uma boa gestão do orçamento fixado, conhecendo sempre bem os padrões e normativos da lei. Torna-se necessário melhorar a comunicação e interligação entre estes dois departamentos, para ajuda na interpretação da lei e para que a parte jurídica também saiba acompanhar as obras, cooperando na vistoria e demais procedimentos.

- Clareza de comunicação e reforço de interligação são necessários: Melhorar a perceção da lei para a DCP e melhorar os conhecimentos de engenharia do GCP.
- Torna-se necessária a criação de um manual de procedimentos conjunto. Torna-se necessária a perceção por todos os departamentos do propósito comum da empresa.

Dia: 7/03/2019

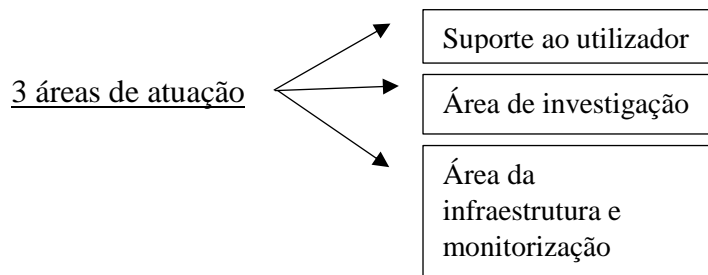
Duração: 1 h

Entrevistado: Eng. Carlos Mouro

Cargo ocupado: Diretor da Direção Tecnologias e Sistemas de Informação

Temas principais: Funções, análise processual, objetivos a alcançar

1) Quais as principais funções que podem ser destacadas nesta direção?



Nota: acompanhar tudo o que é desenvolvimento operacional.

2) Quais os principais desafios que a DTISI enfrenta?

- N° de colaboradores reduzido, sendo apenas 3. Necessidade de pessoal da área da informática e da gestão.
- Material tecnológico muito antigo. Necessidade de alteração de contratos.
- Necessidade de atualização de aplicações, com ferramentas modernas e adaptadas às necessidades constantes e diárias.
- Necessidade de renovar plataformas e negociar contratos para prestação de serviços.

3) Existem objetivos a serem alcançados pela DTISI que abranjam a GEBALIS num todo?

Objetivo: Transformação digital da organização, quer em termos de hardware (infraestrutura de suporte), quer ao nível da componente aplicacional, necessária ao desempenho das operações de negócio;

- Hardware (infraestrutura de suporte às aplicações): obsoleto, com necessidade de renovação urgente para garantir princípios necessários para a atividade diária da empresa. Garantir mais disponibilidade de espaço em disco para registar informação. Crescimento das bases de dados, pois os funcionários todos os dias criam novos ficheiros. Execução de cópias de segurança. Necessidade de novas aplicações de negócio (CRM).
- Componente aplicacional: necessidade de interligar os programas já utilizados, para que, de maneira integrada, seja mais fácil o cruzamento de dados e informação. Aplicações com bastantes anos, cujas atualizações já não existem em mercado, estão sujeitas a muitos erros e não existe atualmente garantia por parte do fabricante.

Nota: Existência constante de queixas por parte dos colaboradores no que consta à lentidão das aplicações e a problemas diversos nas mesmas.

- Iniciativa: Reforçar os quadros da DTSI com pessoal especializado na área aplicacional e de infraestrutura. Torna-se necessária a contratação de pessoal especializado que consiga analisar os processos de trabalho, automatizar alguns deles e gerir já alguns projetos que estão em curso, definindo também as aplicações em falta nos diversos departamentos da empresa.
- Criação e aquisição de novas aplicações informáticas: Dotar a GEBALIS de aplicações que auxiliem no desempenho das tarefas quotidianas dos colaboradores, para aumentar a eficácia e eficiência do trabalho dos colaboradores.

Dia: 13 / 03 /2019

Duração: 30 min.

Entrevistado(s): Dr. João Paulo Marques / Dra. Sandra Sousa

Cargo ocupado: Técnico Superior do Gabinete Técnico e Planeamento / Coordenadora do Gabinete Técnico e Planeamento

Temas principais: Análise da visão e objetivos do BSC

1) Torna-se necessária a clarificação da visão no que concerne a componente internacional. Porque é que existe tanto enfoque nesta componente?

- Objetivo da componente internacional: ganhar estatuto de referência. A GEBALIS pretende ser considerada, internacionalmente, como entidade de referência no que respeita à gestão de arrendamento da habitação pública, no sentido de ser consultada sobre o modelo de gestão seguido pela empresa. Essa referência é necessária, porque sempre que haja projetos internacionais na área da habitação pública, a empresa pretende ser um parceiro a considerar.
- Objetivo da componente nacional: Ser reconhecida como empresa diretamente ligada ao tema da habitação pública.

2) Como consideram os objetivos estabelecidos na perspetiva dos processos e do desenvolvimento organizacional?

- Processos: eliminar o reforço da interligação entre as diversas unidades orgânicas, pois isso já está englobado na comunicação, incluindo-o no objetivo da melhoria da comunicação interna e externa. O reforço da interligação é feito com enfoque na comunicação.
 - Pretende-se melhorar e desenvolver a eficiência e a eficácia dos processos de trabalho existentes, atingindo assim melhores resultados.
 - Desenvolvimento organizacional: o objetivo de criar uma interpretação uniforme e transversal da empresa deverá ser uma iniciativa a considerar.
 - Ao nível da imagem da empresa, o que se pretende não é a melhoria da imagem pública, mas sim, a melhoria da maneira como a empresa divulga a sua imagem.
 - Necessidade de formação contínua por parte da maioria dos colaboradores da empresa, face às necessidades constantes que têm de enfrentar.
-