

**CONCEÇÃO DE UM BALANCED SCORECARD PARA UMA
ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS – ESTUDO DE CASO
NO COLÉGIO PLANALTO**

Ricardo Manuel dos Santos Lopes

Projeto de Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Simões, Professora Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Contabilidade

Setembro de 2019

Agradecimentos:

Quero agradecer as pessoas que tornaram a elaboração deste trabalho possível.

Á Professora Doutora Ana Simões, pela orientação, competência e disponibilidade que demonstrou ao longo de todo o projeto.

Aos professores do Colégio Planalto, em especial ao Diretor Pedro Faure, que sempre me receberam da melhor forma.

Aos meus amigos pelo apoio que me deram.

Á minha família pelo incentivo ao longo da realização deste trabalho.

Resumo

O conceito de controlo de gestão tem sofrido inúmeras alterações ao longo dos últimos anos. Diferentes autores têm apresentado diferentes terminologias e sugerido diversas ferramentas para ajudar os gestores.

Os principais instrumentos que surgiram ao longo dos anos foram o *Tableau de Bord*, o *Balanced Scorecard* e o *Performance Prism*. Embora concebidas para utilização por parte de entidades com objetivos de lucro, também o setor não lucrativo tem vindo a fazer uso destas ferramentas.

A mais adaptada tem sido o *Balanced Scorecard*, pela sua flexibilidade e vasta literatura de suporte. Também este projeto pretende adaptar um *Balanced Scorecard* a uma entidade sem fins lucrativos, o Colégio Planalto, um colégio privado. Tratando-se de uma entidade privada sem fins lucrativos, o grande desafio foi refletir a importância dada à missão do Colégio, educar, e à vertente financeira que assegura a subsistência do mesmo.

Numa primeira fase, foi feita uma apresentação da entidade e depois uma análise à sua envolvente imediata. De seguida, começou o processo de conceção do BSC com a definição da missão, visão e valores e subsequente adaptação das tradicionais perspetivas de performance para cinco neste caso específico. De seguida foram definidos os objetivos, desenhado o mapa estratégico e enumerados os indicadores de performance, por fim foram delineadas seis iniciativas estratégicas.

A metodologia utilizada ao longo deste trabalho foi o método de estudo de caso tendo sido utilizado o método de investigação qualitativa que faz uso de entrevistas semiestruturadas e recolha de documentos e textos da entidade. O principal contributo teórico deste trabalho é tratar-se de uma adaptação prática de um *Balanced Scorecard* para uma entidade sem fins lucrativos, ainda não existe muita literatura sobre este tema. O maior contributo prático é a possibilidade de implementação do *Balanced Scorecard* concebido na entidade.

Palavras-Chave: Controlo de Gestão, Ferramentas de Avaliação de Performance, *Balanced Scorecard*, Entidade Sem Fins Lucrativos *JEL Classification System*

JEL: M40 – Geral

JEL: M41 – Accounting

Abstract

The concept of management control has suffered countless changes in the last years. Different authors have presented different terminologies and suggested different tools to help managers.

The main tools that came up along the years were the Tableau de Bord, the Balanced Scorecard and the Performance Prism. Although they were created with traditional, profit focused entities in mind, the non-profit sector has also been making use of this tools.

The most adapted one has been the Balanced Scorecard, for its flexibility and vast supporting literature. This project also intends to adapt a BSC to a non-profit entity, Colégio Planalto, a private school. Given that it is a private non-profit entity, the main challenge was showcasing the importance given to the school's mission, teaching, and to the financial aspect that assures its' maintenance.

In the first stage there was a presentation of the entity, followed by an analysis to it and to its' immediate environment. After that, the process of creating the BSC started with the definition of the mission, vision and values, following this, the objectives were defined, the strategy map was drawn and the performance indicators were listed, to finalize, six strategic initiatives where outlined.

The methodology utilized during the course of this work was the case study having been applied a qualitative research method that makes use of semi-structured interviews and the collecting of documents and texts from the entity. The main theoretical contribution from this work is the fact that it is an adaptation of the Balanced Scorecard to a non-profit entity, there is still an absence of literature on this subject. The main practical contribution is the possibility of implementation by the entity of the proposed Balanced Scorecard.

Key-Words: Management Control, Performance Measurement Tools, Balanced Scorecard, Non-Profit Organizations.

JEL Classification System

JEL: M40 – Geral

JEL: M41 – Accounting

Índice Geral

| | |
|---|-----|
| Agradecimentos:..... | i |
| Resumo | ii |
| Abstract..... | iii |
| Índice Geral | iv |
| Índice de Figuras | v |
| Índice de Tabelas..... | v |
| Lista de Abreviaturas..... | vi |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1. Tema e Relevância..... | 1 |
| 1.2. Objetivos da Investigação | 2 |
| 1.3. Aspetos Metodológicos..... | 3 |
| 1.4. Estrutura do Trabalho | 4 |
| 2.Enquadramento Teórico | 6 |
| 2.1. Controlo de Gestão | 6 |
| 2.1.1. Conceito de Controlo de Gestão..... | 6 |
| 2.1.2. Funções do Controlo de Gestão | 7 |
| 2.1.3. Sistemas de Controlo de Gestão..... | 7 |
| 2.1.4. Características de um Sistema de Controlo de Gestão..... | 8 |
| 2.1.5 Ferramentas de Controlo de Gestão | 10 |
| 2.2. Sistemas de Avaliação da Performance | 10 |
| 2.2.1. Balanced Scorecard..... | 10 |
| 2.2.2. Tableau de Bord | 12 |
| 2.2.3. Performance Prism | 15 |
| 2.2.4. Comparação dos Diferentes Sistemas de Avaliação da Performance | 16 |
| 2.2.5. Seleção de uma Ferramenta..... | 18 |
| 2.3. Balanced Scorecard..... | 18 |
| 2.3.1 Enquadramento Histórico do Balanced Scorecard..... | 18 |
| 2.3.2 O Balanced Scorecard em Organizações sem Fins Lucrativos | 24 |
| 2.3.3 O Balanced Scorecard em Organizações do Setor Educativo..... | 24 |
| 3. Estudo de Caso | 26 |
| 3.1. Apresentação do Colégio Planalto | 26 |
| 3.2. Análise do Colégio Planalto | 29 |
| 3.2.1 Modelo Forças de Porter | 29 |
| 3.2.2. Análise SWOT | 32 |

| | |
|--|----|
| 3.3. Conceção do <i>Balanced Scorecard</i> para o Colégio Planalto | 38 |
| 3.3.1. 1º Passo - Desenvolver a Estratégia | 38 |
| 3.3.2. 2º Passo – Traduzir a Estratégia | 39 |
| 3.3.3. 3º Passo – Planear Operações | 49 |
| 3.3.4 4º Passo – Monitorizar e Aprender..... | 50 |
| 3.3.5. 5º Passo – Testar e Adaptar a Estratégia | 50 |
| 4. Conclusões..... | 51 |
| 4.1. Principais Conclusões | 51 |
| 4.2. Contributos..... | 53 |
| 4.3. Limitações..... | 53 |
| 4.4. Oportunidades de Investigação Futuras | 54 |
| 5. Bibliografia..... | 55 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Scorecard | 11 |
| Figura 2 - Diferentes BSCs..... | 12 |
| Figura 3 - Decomposição do Tableau de Bord para um responsável | 14 |
| Figura 4 - Estrutura do Performance Prism | 15 |
| Figura 5 - Perspetivas do BSC Decompostas | 20 |
| Figura 6 - BSC Ligado a Novos Processos de Gestão..... | 21 |
| Figura 7 - Mapa Estratégico | 22 |
| Figura 8 - Novo Processo de Gestão | 23 |
| Figura 9 - BSC de Entidade Escolar sem Fins Lucrativos | 25 |
| Figura 10: Estrutura Hierárquica | 27 |
| Figura 11 - Mapa EstratégicoFonte: Elaboração Própria | 43 |

Índice de Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - SWOT Cruzada | 37 |
| Tabela 2 - Objetivos Estratégicos | 41 |
| Tabela 3 - Indicadores de Performance | 44 |
| Tabela 4 - Iniciativas Estratégicas | 47 |
| Tabela 5 - Balanced Scorecard | 49 |

Lista de Abreviaturas

BSC -Balanced Scorecard

OSFL – Organizações sem Fins Lucrativos

PP – Performance Prism

TB – Tableau de Bord

1. Introdução

1.1. Tema e Relevância

É difícil apresentar uma única definição de controlo de gestão. Ao longo dos últimos anos tem sido um conceito que tem evoluído constantemente à medida que cada vez mais autores o abordam. No entanto, existe um entendimento comum de que é uma parte essencial da gestão de qualquer entidade. A ideia de que o foco dos gestores devia ser os indicadores financeiros está ultrapassada. Também ultrapassada está a ideia tradicional do controlo em que os profissionais do controlo de gestão agem como polícias dos gestores. Como tal, o conceito evoluiu para sistemas de avaliação de performance.

Ao longo desta maturação de conceito foram aparecendo algumas ferramentas para estes sistemas de avaliação de performance, sendo as mais relevantes o *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism*. Estas ferramentas aparecem como sugestões de sistemas organizados de mecanismos de mensuração e controlo de indicadores não unicamente financeiros, mas humanos também. Indicadores que não eram medidos tradicionalmente e como tal eram muitas vezes ignorados.

Das três ferramentas, talvez a mais aceite e a que mais sofreu alterações, derivadas das suas diversas aplicações, seja o BSC, criado em 1992, por Kaplan e Norton. Seguindo a linha de pensamento de que a visão tradicional da gestão, focada em medidas financeira, estava desatualizada, o BSC vem apresentar três perspetivas adicionais para a gestão considerar. Estas perspetivas adicionais, clientes, processos internos, inovação e aprendizagem, juntamente com a financeira, dariam aos gestores uma visão global das suas entidades.

Embora a perspetiva financeira não fosse única, continuava a ser a mais importante, sendo que Kaplan e Norton continuam a apresentá-la como o topo da pirâmide hierárquica dos objetivos e do mapa estratégico. Isto dificultou a adaptação por parte das organizações sem fins lucrativos desta mesma ferramenta. A adaptação é lenta, derivada também de algumas características do setor tais como, dificuldades de *benchmarking* entre organizações, dificuldade de obtenção de informação válida sobre as operações destas entidades que não seja apenas o número de iniciativas praticadas ou orçamentos anuais.

No entanto, esforços mais recentes na melhoria de comunicação do setor, bem como a apresentação por parte de diferentes autores de adaptações do modelo original, tendo em

vista entidades desta natureza, tem levado a uma maior adaptação da ferramenta nos últimos anos. Esta adaptação passou por despromover a perspetiva financeira, tradicionalmente no todo da cadeia hierárquica, e promover outras perspetivas, a mais comum, clientes.

No entanto, mesmo dentro das organizações sem fins lucrativos, alguns setores viram adaptações mais fáceis que outros. Em entidades totalmente dependentes de donativos, ou subsídios em que não havia qualquer fonte de receitas próprias, o foco mudou totalmente da perspetiva financeira para perspetivas como clientes ou doadores. Enquanto em entidades que continuavam a ter de fazer a sua própria gestão financeira foi preciso encontrar um maior equilíbrio. É o caso da entidade em estudo neste trabalho, o Colégio Planalto. Um colégio privado, sem fins lucrativos, mas cuja ausência de apoios por parte do Estado faz com que a sua única fonte de rendimentos seja a sua atividade, a educação.

O Planalto encontra-se assim na posição única de ter de se focar nos seus principais objetivos, a educação académica e humana dos seus alunos. Ao mesmo tempo que tem de assegurar a sua sobrevivência e como tal focar-se igualmente na perspetiva financeira. Atualmente, a cultura presente no Colégio tem substituído a existência de documentos físicos o que faz com que a estratégia do mesmo seja muitas vezes conhecida de modo implícito. Também os objetivos definidos entre a direção e entidade mãe (Fomento) são em grande número e por vezes generalistas ou com pouca tradução para a prática.

O Planalto cumpre, em grande medida, a sua missão, apoiando-se muito no ambiente familiar que existe dentro da própria entidade, mas também na relação com os pais e alunos. No entanto, o que motivou a elaboração deste trabalho e a conceção deste BSC foi a perceção de que uma documentação de suporte estratégico poderia permitir ao Colégio ir mais longe. Também o facto de ser o setor da educação, não tão estudado pelos autores, e de existir o equilíbrio entre organização sem fins lucrativos e a necessidade de lucro tornam esta entidade muito interessante do ponto de vista teórico.

1.2. Objetivos da Investigação

Num ambiente altamente tecnológico e de grande competição, todas as entidades são obrigadas a mudar constantemente para sobreviverem. O Colégio, que existe há 40 anos não é exceção, sendo hoje em dia muito diferente do que foi no passado. No entanto, estas

mudanças não devem existir só por existis e devem ter objetivos concretos e em linha com a missão e visão da entidade em que ocorrem. O setor e a natureza do Planalto chocam por vezes com as suas necessidades de gestão financeira. Como tal, é essencial que qualquer que seja a ferramenta usada para a gestão do dia a dia bem como para a execução das mudanças necessárias, reflita todas as realidades desta instituição.

Como tal, o principal objetivo desta investigação é conceber um BSC para o Colégio Planalto, este objetivo pode ser desdobrado em três objetivos:

- Perceber de que forma uma ferramenta de gestão pode e deve ser adaptada para uma entidade com as características do Planalto.
- Analisar o funcionamento do Planalto bem como avaliar os seus processos de gestão e tomada de decisão.
- Conceber um BSC com base nas análises anteriores.

1.3. Aspetos Metodológicos

O presente trabalho é um projeto empresa. Foi aplicado o método de estudo de caso, em que o objeto de estudo foi o Colégio Planalto e o seu funcionamento entre setembro de 2018 e setembro de 2019. Segundo Yin (2009:13) um estudo de caso “...investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.”

Adicionalmente foi também aplicado um método de investigação qualitativa. Foi escolhido este método de investigação porque o crucial deste trabalho é perceber a teoria e relacioná-la com a aplicação do BSC num contexto real. Mais do que uma preocupação com dados quantitativos, existe um foco em entender os processos, objetivos e estratégia da instituição. Para desenvolver esta investigação foram aplicados alguns dos métodos indicados por Major e Vieira (2009) tais como entrevistas semiestruturadas, recolha de documentos e textos.

A parte teórica deste trabalho focou-se em estudar a natureza do controlo de gestão, passando depois para um estudo de diversas ferramentas passíveis de serem utilizadas. Uma vez selecionado o BSC, existiu um estudo paralelo entra a base original do BSC e a aplicação do mesmo para entidades sem fins lucrativos.

Quanto à parte prática, o primeiro contacto foi com a direção em setembro de forma a aprovar este projeto, uma vez aprovado houve uma recolha de informação através de documentos internos disponibilizados pela mesma. Uma vez verificada a dificuldade em recolher informação sobre a história do Colégio houve uma primeira reunião com um professor encarregado da recolha de informação sobre o tema para a celebração dos 40 anos do Planalto.

Em fevereiro realizou-se uma entrevista com o diretor do Colégio onde foram discutidas várias questões da gestão diária do mesmo.

Entre fevereiro e maio, realizaram-se entrevistas aos diretores do 2º ciclo e do 3º ciclo bem como ao coordenador do *International Baccalaureate* (equivalente ao 10º, 11º e 12º anos do ensino nacional). Estas entrevistas focaram-se na gestão diária dos diferentes ciclos, bem como as dificuldades encontradas e os mecanismos de comunicação que existiam entre a direção geral do Colégio e a direção local de cada ciclo. Não tendo sido realizada nenhuma entrevista ao diretor do 1º ciclo por constrangimentos de tempo.

Para terminar, em junho, foram realizadas entrevistas a um professor comum ao 3º ciclo e IB, bem como uma entrevista final ao diretor do Colégio. A entrevista ao professor teve como objetivo discutir a perspectiva de um professor sem encargos de gestão, tentando comparar com a informação que me tinha sido dada até ao momento. A entrevista com o diretor foi focada em rematar algumas questões que foram surgindo.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em

O primeiro capítulo trata dos aspetos introdutórios, nomeadamente a relevância deste trabalho, quais os objetivos do mesmo e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo aborda a teoria relacionada com o trabalho, primeiro é abordado o conceito de controlo de gestão e como o mesmo tem evoluído ao longo dos anos. Seguidamente são estudadas as principais ferramentas de controlo de gestão. Uma vez concluído o estudo, é apresentada a ferramenta selecionada, o BSC, a sua conceção e evolução histórica bem como as diversas adaptações que tem sofrido ao longo do tempo

devido aos esforços de adaptação do mesmo para realidades alternativas às das empresas tradicionais.

O terceiro capítulo contém toda a parte prática deste trabalho e está dividido em três grandes secções.

A primeira secção trata do enquadramento do Colégio Planalto, começando pela sua história, e passando para o estudo da entidade nos dias que correm.

Uma vez feito este trabalho, inicia-se a terceira secção onde foi feita uma análise com base no modelo das forças de Porter adaptado à realidade da entidade, e também uma análise SWOT. Toda esta análise tem como objetivo entender o melhor possível a realidade do Planalto, bem como a sua envolvência, possíveis desafios e melhores caminhos a seguir tendo em vista a conceção do BSC mais adequado possível.

A terceira secção foca-se na conceção do BSC para o Planalto. Segue os passos normais da conceção de um BSC, começando por definir a missão e a visão, bem como os valores e pilares estratégicos. De seguida foram definidos os objetivos estratégicos, foi desenhado o mapa estratégico e foram selecionados os indicadores de performance bem como as iniciativas estratégicas a ter em conta. Esta secção conclui o projeto de conceção do BSC e com ele o objeto de estudo deste trabalho, com os passos seguintes a pertencer à implementação do mesmo.

Este trabalho conclui com uma reflexão sobre o projeto desenvolvido, os seus contributos e limitações. Ou seja, o resumo da estrutura deste trabalho é o seguinte:

1. Introdução;
2. Enquadramento Teórico;
 - 2.1. Controlo de Gestão;
 - 2.2. Sistemas de Avaliação de Performance;
 - 2.3. BSC;
3. Estudo de Caso;
 - 3.1. Apresentação do Colégio Planalto;
 - 3.2. Análise do Colégio Planalto;
 - 3.3. Conceção do BSC para o Colégio Planalto;
4. Conclusão;
5. Bibliografia;

2. Enquadramento Teórico

2.1. Controlo de Gestão

2.1.1. Conceito de Controlo de Gestão

Jordan et al. (2015) apresenta duas definições para controlo de gestão, a primeira é “O controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados” (Jordan et al. 2015:19). A segunda diz “o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa” (Jordan et al. 2015:20). Ambas as definições realçam a importância de ver o controlo não como um processo de fiscalização ou imposição de vontades, mas como um sistema de monitorização. Também o conceito de responsável remete para mais do que apenas os gestores de topo, de forma a ser eficaz, tem de ser operacionalizado a todos os níveis da hierarquia.

Devido a esta mudança de interpretação de controlo, alguns autores como Ferreira e Otlely (2009) e Simons (2000) substituíram o conceito de controlo de gestão por sistema de avaliação de performance que definem como “...*information systems that managers use to track the implementation of business strategy by comparing actual results against strategic goals and objectives. A performance measurement system typically comprises systematic methods of setting business goals together with feedback reports.*” (Simons 2000:769). Para além de realçar a ideia de que o importante para os gestores é monitorizar, esta definição introduz dois novos processos para o controlo de gestão. O primeiro é a revisão dos resultados através de um *benchmarking* interno, ou seja, os gestores devem não só recolher informação sobre os seus resultados, mas devem também compará-los com os objetivos e indicadores que definiram anteriormente. O segundo processo é a sistematização da definição de objetivos e tomada de decisões que deve ser complementada com relatórios que permitam aos gestores ter *feedback* das suas decisões.

Estes relatórios não devem ser unicamente financeiros, outra das grandes alterações que os sistemas de avaliação de performance trouxeram foi o abandono do foco único nas medidas financeiras. Segundo Eccles (1991), este foco pode até ser prejudicial para a estratégia global da organização, dificultando o atingir dos objetivos da mesma. Adicionalmente, o que não é medido não é relevante, um sistema de controlo de gestão que não englobe medidas não financeiras está indiretamente a incentivar o desprezar das

mesmas. Mais recentemente, Chennal e Langfield-Smith (2007) acrescentam que as medidas financeiras se focam no passado, não sendo adequadas num ambiente de competição e de constante inovação, nomeadamente tecnológica.

2.1.2. Funções do Controlo de Gestão

Segundo Flamholtz (1996), existem quatro funções do controlo.

A primeira, é motivar as pessoas a agirem conforme os objetivos da organização. Simons (1995) acrescenta que uma das funções de um sistema de controlo é salvaguardar a organização dos seus próprios trabalhadores. Sem um sistema de monitorização as pessoas têm tendência a agir conforme os seus próprios interesses e não os da organização.

A segunda, é a convergência das metas e dos esforços das diversas áreas de uma organização. A criação de uma estrutura base de uma entidade leva a uma tomada de decisão mais uniforme e a uma maior harmonização e unificação das diversas áreas da mesma (Ferreira e Otley, 2009).

A terceira é informar sobre a performance da organização e das pessoas que a compõem, dando autonomia às diferentes partes enquanto se responsabiliza cada uma pelas decisões tomadas. Esta ideia já vem de Eccles (1991) que afirma que é necessário definir o que cada gestor faz, decide, monitoriza e é preciso responsabilizá-lo pelo resultado dessa função.

A quarta é facilitar a implementação da estratégia da organização. Um estudo de Naranjo-Gil (2016) conclui que a implementação de estratégias é facilitada pela existência de um bom controlo de gestão. Afirma também que um de controlo de gestão que interaja com as diferentes áreas e pessoas de uma organização ajuda a que surjam novas estratégias ao longo da sua estrutura hierárquica.

2.1.3. Sistemas de Controlo de Gestão

Um sistema de controlo de gestão é o conjunto de mecanismos desenhados para influenciar as pessoas a agir conforme os objetivos da organização (Flamholtz, 1996).

A grande dificuldade está em definir mecanismos para com cada vez maior descentralização decisão. Para colmatar esta dificuldade, Simon (1995) sugere um controlo de gestão sustentado por quatro alavancas de controlo.

Em primeiro lugar, o controlo de gestão de diagnóstico, que permite identificar se algo de anormal está a acontecer e se todos os outros aspetos da organização estão a funcionar normalmente. Um sistema de controlo de gestão não tem como objetivo policiar comportamentos, mas sim monitorizar o que está a acontecer (Jordan *et al.* 2005)

Depois, o sistema de controlo interativo que defina formas de os gestores de topo interagirem com os seus subordinados, cultivando um sistema de discussão de ideias onde o acesso a informação urgente está facilitado. Segundo Lopez-Valeiras *et al* (2016) este sistema de controlo leva a uma melhoria da performance financeira. O sistema de crenças define qual o comportamento base que as pessoas da organização devem ter. Muitas vezes este comportamento está definido na missão, visão, valores ou até slogans que a entidade usa. A ausência deste sistema pode levar a dúvidas sobre qual o comportamento mais adequado em situações de ambiguidade.

O sistema de fronteiras, que limita o que os trabalhadores podem fazer. Procurando evitar comportamentos indesejados e condutas indesejadas.

Ainda nos dias de hoje, esta base se mostra atual, “...*Thus, this paper showed empirical evidence of the Simons’ framework as a control mechanism that organizations can use for facilitating intended strategies to be realized, and also for facilitating that new emergent strategies arise.*” (Naranjo-Gil, 2016: 875). O sistema de Simons (1995), para além de permitir aos gestores avaliar o estado da empresa (diagnóstico), coloca o ênfase nas questões comportamentais realçando a importância das crenças, fronteiras comportamentais e interação. Sublinhando assim a ideia dos modelos de controlo de gestão mais recentes, de que para além de uma mudança de foco em medidas financeiras para não financeiras, os novos sistemas têm que gerir os comportamentos dos trabalhadores da empresa.

2.1.4. Características de um Sistema de Controlo de Gestão

Cabe a cada organização adaptar o modelo de Simons à sua realidade. Enquanto as organizações de maior dimensão beneficiam mais se apostarem nas quatro alavancas a funcionar em conjunto, entidades mais pequenas beneficiam mais se se focarem

maioritariamente em sistemas de crenças e de controlos interativos (Heinicke *et all*, 2016).

Cada entidade deve adaptar o sistema de controlo de gestão à sua cultura (Flamholtz, 1996), chegando ao ponto de definir um vocabulário próprio dentro da organização (Eccles, 1991). Como tal, é apenas possível definir linhas pelos quais os sistemas de controlo devem ser desenhados. Flamholtz (1996) enumerava quatro pontos chave que qualquer sistema tem de ter:

1. Tem de ter um plano para o futuro, enumerando separadamente objetivos e metas a atingir.
2. Tem de ser operacional e aplicável a qualquer divisão da empresa independentemente da sua estrutura.
3. Tem de ter um sistema de medição de performance que permita não só acompanhar o desempenho da entidade como também dar autonomia de funcionamento às diversas partes.
4. Tem de ter um sistema de recompensa/punição para quem atinge, ou não, as metas definidas.

Mais recentemente, Ferreira e Otley (2009) expandiram a base do que deveria ser um sistema de avaliação de performance. Para tal, definem 10 perguntas do tipo “qual” e 2 do tipo “como” pelas quais se pode avaliar a qualidade dos sistemas de avaliação da performance.

1. Qual a missão e visão da empresa e como é que esta é comunicada aos seus colaboradores?
2. Quais os pontos chaves da entidade e como é que estes são realçados aos os seus colaboradores?
3. Qual a estrutura da organização e o impacto da mesma no sistema de controlo e qual a ligação ao desenvolvimento estratégico da entidade?
4. Quais as estratégias, planos e atividades que a organização definiu como críticas para o sucesso e como é que isso foi comunicado aos colaboradores?
5. Quais são as metas chave de performance que derivam dos objetivos definidos, como se relacionam com as avaliações de performance?
6. Qual a performance necessária para atingir as metas definidas? Como monitorizar essa performance?

7. Quais os processos de avaliação de performance individual e da entidade? Qual o tipo de medição que é feito?
8. Quais as recompensas ou punições que existem para quem cumpre e não cumpre com as metas definidas?
9. Quais os sistemas de *feedback* e *feedforward* que a organização tem para suportar o sistema de avaliação de performance.
10. Qual o uso que se dá à informação dos diferentes mecanismos de controlo? Quais as diferenças ao longo da cadeia hierárquica?
11. Como é que o sistema de avaliação de performance se tem alterado consoante as alterações na organização?
12. Como é que a forma como a informação é utilizada está ligada aos diversos aspetos do sistema de avaliação de performance?

2.1.5 Ferramentas de Controlo de Gestão

Com base em toda a investigação realizada em torno dos sistemas de avaliação da performance, a prática e a literatura sistematizaram três modelos. *Performance Prism (PP)*, *Balanced Scorecard (BSC)* e o *Tableau de Bord (TDB)* (Chenhall e Langfield-Smith, 2007). Os autores identificam os últimos dois como os mais relevantes, destacando a ligação que o BSC faz entre o curto e longo prazo nas perspetivas financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e inovação; e a estrutura piramidal do TBD que fornece informação sobre a estratégia, gestão e operações aos gestores da empresa.

2.2. Sistemas de Avaliação da Performance

2.2.1. Balanced Scorecard

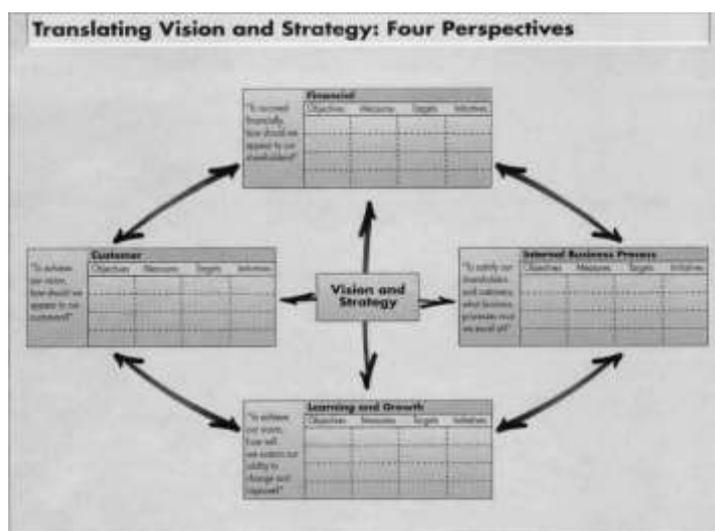
O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido em 1992, por Kaplan e Norton, para combater o foco dos sistemas tradicionais de controlo de gestão em medidas financeiras (Jordan *et al.* 2005). Adicionalmente, foi também criado com o propósito de dar, aos gestores, uma ferramenta que lhes permitisse ter uma visão global das suas empresas.

De forma a cumprir com os objetivos descritos acima, Kaplan e Norton (1992) apresentam 4 perspetivas chave para o BSC:

- Perspetiva Financeira;
- Perspetiva de Clientes;
- Perspetiva dos Processos Internos;
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento;

Para cada uma devem ser definidos objetivos, fatores críticos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas.

Figura 1 - Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton (1996:76)

No entanto, o BSC é mais do que uma coleção de indicadores divididos em 4 categorias. Deve ser sempre construído com base na identificação de relações causa-efeito (Simons, 2000) permitindo identificar indicadores *leading* e *lagging* (*drivers de performance* e resultados). A identificação destas relações passa, muitas vezes, pela construção de um documento de suporte ao BSC, o mapa estratégico.

Embora desenhado originalmente como ferramenta de controlo de gestão, muitos autores e gestores viram no BSC outras utilidades. Epstein e Manzoni (1998) e Bourguignon *et al.* (2004) referem que deve haver uma desagregação desta ferramenta em *scorecards* adaptados aos diferentes níveis hierárquicos e às diferentes áreas de cada entidade, promovendo o alinhamento da estratégia de topo com os objetivos operacionais, facilitando assim a implementação da estratégia. Desta forma, o BSC tornou-se não só uma ferramenta de controlo de gestão mas uma ferramenta de especial importância na definição da estratégia das empresas e no processo de uniformização da mesma ao longo das suas estruturas.

Figura 2 - Diferentes BSCs



Fonte: Jordan *et al.* (2005:268)

Embora o BSC tenha uma utilidade óbvia para entidades com objetivos de lucro, Perramon *et al.* (2016) realçam a importância desta ferramenta para os diversos tipos de organizações, quer tenham fins lucrativos ou não, e para os diferentes sectores onde estas se possam enquadrar. Embora sejam indicadas 4 perspetivas, estas devem servir não como limitações mas como base para a adaptação do BSC à realidade de cada organização, como ilustrado na Figura 2, sendo que cada uma definirá quais as suas prioridades.

2.2.2. Tableau de Bord

Em 1962, Guerny, Guiriec e Lavergne, introduzem o *Tableau de Bord*. É uma ferramenta várias vezes comparada ao sistema de navegação de um veículo, (Epstein e Manzoni, 1998) que permite ao gestor analisar o estado da sua empresa em diferentes momentos e com base em diferentes indicadores.

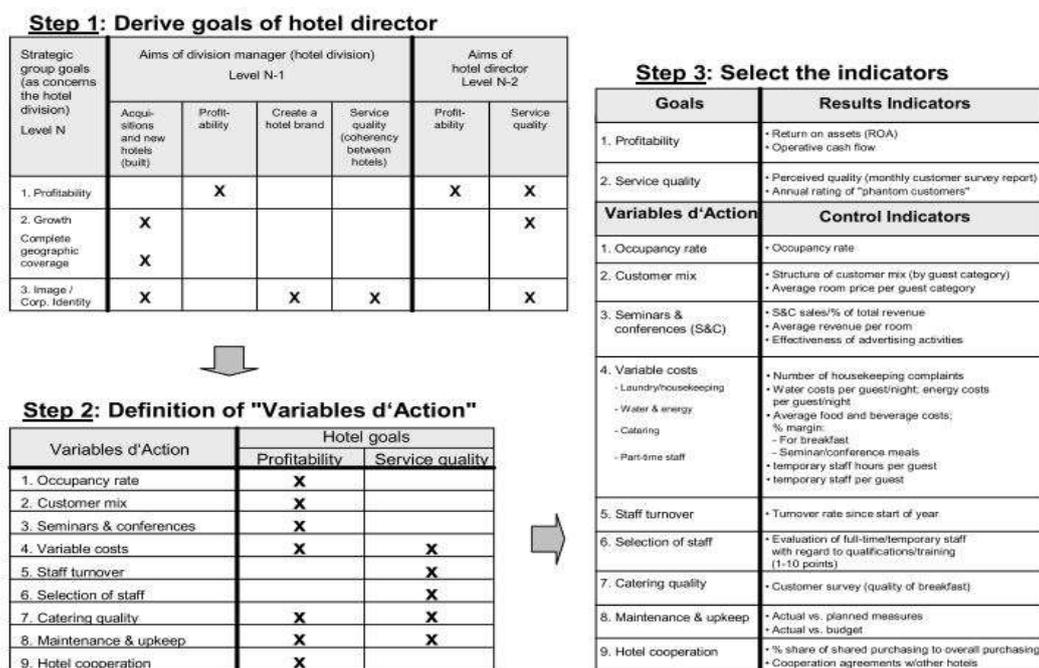
Mais recentemente, Quesado e Rodrigues (2012) definem os objetivos de um TB da seguinte forma:

- Apoiar na tomada de decisão;
- Eliminar dificuldades de comunicação, apresentando-se como o meio de informação de destaque;
- Apoiar o controlo de gestão;
- Ser uma ferramenta de diagnóstico;
- Promover a troca de informação e o diálogo entre partes;
- Promover a comparação de dados reais com dados previsionais, destacando a importância da mesma;
- Responsabilizar;
- Motivar;
- Tornar possível a gestão por objetivos.

Para que consiga cumprir com os objetivos acima mencionados, o TB deve ter algumas características, nomeadamente (Jordan *et al.* 2005):

- Ser rápido, estando disponível o mais depressa possível após o período a que diz respeito;
- Conter dados sobre o passado bem como as previsões do futuro, sendo que obter dados aproximados rapidamente deve ser mais importante do que obter dados exatos de forma demorada;
- Conter informação variada, para além dos indicadores financeiros devem ser incorporados outros;
- Ser simples, não contendo demasiados indicadores, mas deve manter a possibilidade de desagregação;
- Ser o mais frequente possível, no limite deve ser permanente;

Figura 3 - Decomposição do Tableau de Bord para um responsável



Fonte: Daum (2005:21)

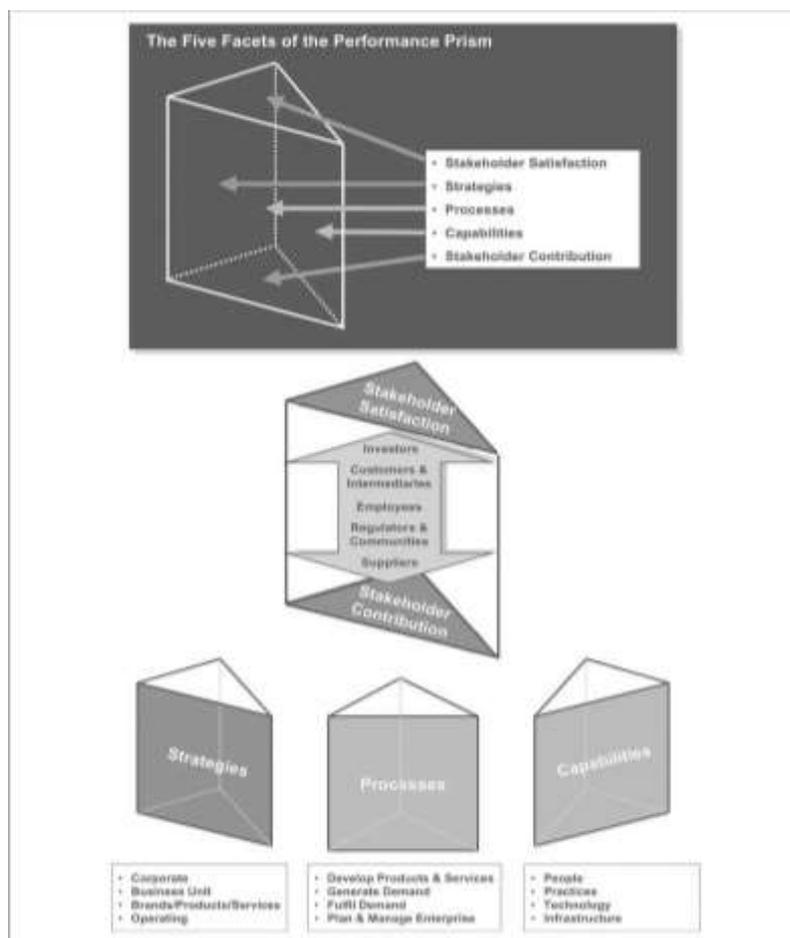
Tanto Quesado e Rodrigues (2012), e anteriormente, Epstein e Manzoni (1998) defendem que deve existir um TB para cada área da empresa, e um TB para cada nível hierárquico de onde devem surgir inter-relações que devem ser analisadas ao ponto de quase se desenvolver um novo TB para as mesmas. O TB da Figura 3 foi criado para um responsável específico de uma área.

No entanto, embora existam diversas ferramentas dentro da mesma empresa, estas devem estar todas relacionadas de forma hierárquica (Bourguignon *et al*, 2004). Alguns autores defendem que a elaboração dos TBs deve ser feita de cima para baixo, através do método Objetivos-Variáveis de Ação-Responsabilidade (OVAR). Devem ser definidos objetivos no topo da cadeia hierárquica e de seguida devem ser definidos responsáveis, uma vez concluído este trabalho, e com base nos responsáveis definidos, é delegado para o nível hierárquico seguinte onde se repete o processo. Outros autores defendem que deve ser elaborado de baixo para cima. Com base no que são os objetivos de topo, devem definir-se as ações e objetivos dos empregados do nível mais baixo, e o responsável, uma vez concluído este trabalho faz-se o mesmo para cada nível acima.

2.2.3. Performance Prism

Em 2001, Neely, Adams e Crowe apresentaram o *Performance Prism* (PP) como uma ferramenta de gestão de performance de segunda geração que vinha combater algumas das falhas de outras ferramentas. Foi criado com o intuito de “... *assist performance measurement selection – the vital process of picking the right measures.*” (Neely *et al.*, 2001:6). O aspeto mais importante no PP é a expectativa dos *stakeholders* (O’Boyle e Hassan, 2013), tudo o resto deriva deste ponto.

Figura 4 - Estrutura do Performance Prism



Fonte: Neely, Adam e Crowe (2001:12)

Como apresentado na Figura 4, o PP tem 5 perspetivas:

- Satisfação dos *stakeholders*: quem são e o que querem?
- Estratégias: consoante as necessidades dos *stakeholders*, quais as estratégias necessárias?

- Processos: uma vez definidas as estratégias, quais os processos que devem existir, para as realizar?
- Capacidade: o que é preciso para que os processos funcionem?
- Contribuição dos *stakeholders*: de que forma os *stakeholders* contribuem para a entidade?

Com base nestas perspetivas, as entidades devem definir medidas e apresentá-las num *success map* onde também estão ilustradas as relações entre elas.

Esta ferramenta permite uma visão mais abrangente da organização, bem como uma avaliação multidimensional da mesma (O’Boyle e Hassan, 2013). Ganha especial relevância em entidades focadas principalmente na criação de valor (Najmi *et al.*, 2012) ao invés de focadas no lado financeiro.

2.2.4. Comparação dos Diferentes Sistemas de Avaliação da Performance

Balanced Scorecard vs Tableau de Bord

Embora sejam ambas ferramentas de controlo de gestão válidas, e segundo alguns autores, complementares, existem diferenças de base entre o BSC e o TB que vão além da origem geográfica e da data de criação dos mesmos.

Em 1992, Kaplan e Norton apresentam o BSC e a sua estrutura dividida em 4 perspetivas, em contraste, Guerny, Guiriec e Lavergne nunca apresentaram qualquer tipo de sugestão de categorias desde que o TB foi criado em 1962. Embora as categorias do BSC não devam ser tidas como regra ou limitação, fazem com que o TB seja de base, uma ferramenta mais customizável. Por outro lado, Daum (2005) sugere que muitos gestores e autores consideram esta segunda ferramenta mais complexa de aplicar em contexto empresarial exatamente por não haver uma sugestão de estrutura pré-definida.

Outra grande diferença está na forma como ambas as ferramentas são construídas. Bourguignon *et al.* (2004), realça que o BSC é criado de “fora” para “dentro”. O ponto de partida é a perspetiva financeira, ou seja, os acionistas, e termina nas perspetivas aprendizagem e desenvolvimento, e processos internos associadas ao funcionamento da empresa. Por outro lado, o TB pode ser criado de fora para dentro, mas também pelo

processo inverso, começando a um nível operacional e subindo na hierarquia até terminar nos acionistas.

Também no que toca à construção destas ferramentas, o processo de definição de objetivos é diferente. No BSC a responsabilidade é dos gestores de topo que definem os objetivos da entidade e estes são apenas traduzidos para objetivos ao longo da cadeia hierárquica. Uma das grandes críticas a esta ferramenta é que por vezes está desligada dos processos operacionais da entidade, dado que todas as decisões são tomadas nos níveis de topo (Daum, 2005). Por contrapartida, o processo de definição dos objetivos do TB é um processo de negociação entre os gestores de diferentes níveis e áreas, sendo que no fim, cada um acaba com os seus objetivos operacionais correspondentes, sem ser necessário existir uma relação entre eles.

Existem algumas premissas base no BSC que não existem no TB. Elas são, o BSC assume a identificação de relações causa-efeito entre os diferentes objetivos definidos para cada categoria, entre as categorias e entre as diferentes áreas da empresa. Adicionalmente, também assume a existência de um sistema de recompensas (Bourguignon *et al*, 2004).

Rodrigues e Quesado (2012) diferenciam a utilidade de cada uma das ferramentas. Para as autoras, o BSC é uma ferramenta estratégica, que permite olhar para uma organização como um todo. Por outro lado, o TB não permite esta visão abrangente da entidade, mas está muito mais focada nas operações específicas existentes dentro da mesma, e como tal, funciona como uma ferramenta de análise.

Por fim, tanto Perramon *et al*. (2016) e Jordan *et al*. (2005) realçam a utilidade do BSC para entidades sem fins lucrativos, no entanto, não existe literatura sobre o TB associado a estas.

Balanced Scorecard vs Performance Prism

Mais semelhantes são o BSC e o PP criado em 2001 por Neely, Adams e Crowe, no entanto, existem algumas diferenças chave entre os dois.

Em primeiro lugar, ao contrário das 4 categorias apresentadas por Kaplan e Norton, o PP é apresentado com 5, sendo algumas muito semelhantes entre os dois, e outras bastantes diferentes.

A segunda diferença advém da forma como as duas ferramentas são construídas. O BSC é construído tendo em vista a estratégia da organização, é esse o ponto central da ferramenta e é para lá que devem convergir os objetivos, bem como as medidas a implementar e os indicadores a ter em conta. Por outro lado, o PP tem como foco as necessidades dos *stakeholders*. Só uma vez definidas estas necessidades é que se deve pensar na estratégia (Cengic and Fazlic, 2008).

Já aquando da criação do PP, Neely *et al.* (2001) criticavam o BSC por ignorar a contribuição de várias partes da organização, nomeadamente empregados, fornecedores, entre outros. O PP não comete o mesmo erro ao incorporar a perspectiva *stakeholder contribution* onde se parte do princípio que existe uma relação recíproca em que a empresa dá e recebe dos seus *stakeholders*.

Ambas as ferramentas têm diversos autores que falam da sua utilidade para entidades em que o principal objetivo não é a criação de lucro, pelo que ao contrário do TB, são bastante semelhantes neste aspeto.

2.2.5. Seleção de uma Ferramenta

Com base na comparação feita anteriormente, e embora não livre de críticas, o BSC aparece como a ferramenta mais completa das apresentadas. O TB é muitas vezes criticado por se focar demasiado em indicadores de processos internos, em controlo operacional e por ser uma ferramenta complexa (Daum, 2005). Adicionalmente existe uma ausência de literatura no que toca à aplicação desta ferramenta em entidades sem fins lucrativos.

O PP, embora se apresente como uma ferramenta mais simples, e com clara aplicação para entidades sem fins lucrativos, sofre de uma falta de literatura sobre a mesma. Najmi *et al.* (2012) realçam a ausência de um modelo de avaliação desta ferramenta, e da sua aplicação. Consequência do aparecimento tardio em comparação às outras duas.

2.3. Balanced Scorecard

2.3.1 Enquadramento Histórico do Balanced Scorecard

Em 1992, Robert S. Kaplan e David P. Norton identificavam dois grandes problemas do controlo de gestão: o que não é medido não importa e as medidas financeiras não são

suficientes. Com base nestes problemas e nas necessidades da altura desenvolvem o que seria a primeira versão do *Balanced Scorecard* com base em 4 perspetivas (Kaplan e Norton, 1992):

- Perspetiva Financeira, focada na forma como os acionistas vêem a entidade. Embora as medidas financeiras sejam limitadas, não devem ser abandonadas, a criação de valor por parte de uma empresa deve estar associada a um melhorar dos indicadores financeiros.
- Perspetiva de Clientes, focada na forma como os clientes vêem a entidade. Esta perspetiva obriga os gestores a transporem a visão e missão da entidade para ações concretas que criem valor para os clientes. Esta transposição obriga também os gestores a terem de ser focar no que é de facto importante para os clientes.
- Perspetiva dos Processos Internos, focada naquilo em que a entidade deve ser a melhor. Deve haver um foco nas áreas de maior importância para a satisfação dos clientes. Muitos dos processos das empresas são realizados a um nível operacional, exigindo que os gestores de topo traduzam a estratégia em indicadores mais simples que possam ser monitorizados por gestores de níveis inferiores.
- Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, focada naquilo em que a entidade deve investir para continuar a criar valor. As entidades têm de estar em constante inovação para se manterem numa posição competitiva.

Cada perspetiva deve depois ser decomposta em objetivos e medidas consoante a estratégia da empresa com ilustrado na Figura 5.

Figura 5 - Perspetivas do BSC Decompostas

| Financial Perspective | |
|-----------------------|---|
| GOALS | MEASURES |
| Survive | Cash flow |
| Succeed | Quarterly sales growth and operating income by division |
| Prosper | Increased market share and ROE |

| Customer Perspective | |
|----------------------|--|
| GOALS | MEASURES |
| New products | Percent of sales from new products |
| | Percent of sales from proprietary products |
| Responsive supply | On-time delivery (defined by customer) |
| Preferred supplier | Share of key accounts' purchases |
| | Ranking by key accounts |
| Customer partnership | Number of cooperative engineering efforts |

| Internal Business Perspective | |
|-------------------------------|--|
| GOALS | MEASURES |
| Technology capability | Manufacturing geometry vs. competition |
| Manufacturing excellence | Cycle time Unit cost Yield |
| Design productivity | Silicon efficiency Engineering efficiency |
| New product introduction | Actual introduction schedule vs. plan |

| Innovation and Learning Perspective | |
|-------------------------------------|--|
| GOALS | MEASURES |
| Technology leadership | Time to develop next generation |
| Manufacturing learning | Process time to maturity |
| Product focus | Percent of products that equal 80% sales |
| Time to market | New product introduction vs. competition |

Fonte: Kaplan e Norton (1992:76)

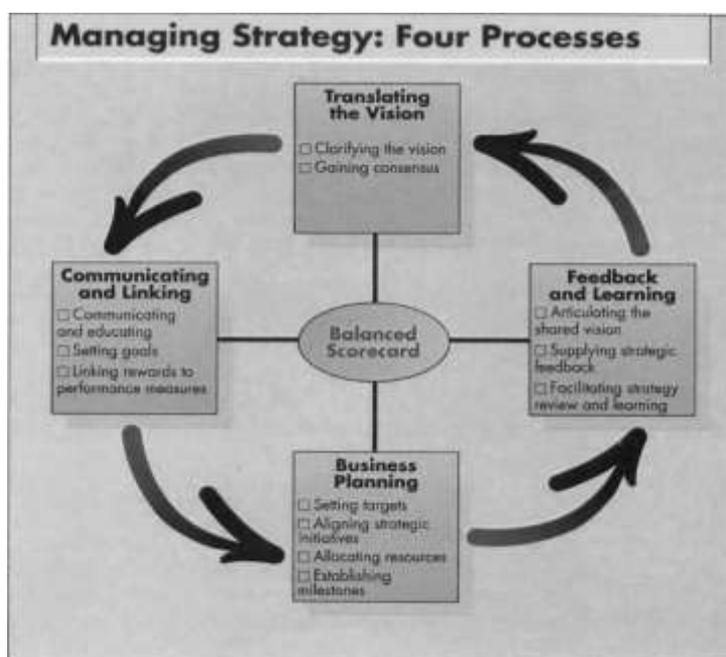
Para Kaplan e Norton, havia vantagens óbvias. O BSC trazia uma visão global da entidade, obrigava os gestores a focarem-se em menos indicadores que por sua vez eram mais relevantes e impedia que por falta de informação, melhorias feitas numa área da empresa trouxessem desvantagens para outra. Algumas consequências inesperadas foram a necessidade de utilização dos gestores seniores devido ao grande conhecimento sobre as entidades em que se encontravam, a melhoria no processo de identificação de sinergias entre áreas das empresas derivado da nova visão global e a mudança de ênfase que houve do controlo para a estratégia e missão das empresas.

Em 1996, o BSC tinha ganho ainda mais importância no meio empresarial, derivado do seu uso os gestores começaram a identificá-lo como uma ferramenta de conceção e implementação de estratégia. Este novo uso surgiu porque o BSC permitia fazer a ponte entre medidas de curto prazo e objetivos de longo, uma grande dificuldade até esse momento.

Foi então possível identificar 4 novos processos de gestão (Kaplan e Norton, 1996). Sempre com o BSC como ponto central, como está representado na Figura 6.

- Traduzir a missão, garantir que toda a organização conhece e entende a visão, e que esta não é apenas um *slogan*, mas passível de ser traduzida em medidas e objetivos concretos.
- Comunicação, permitir que os gestores comuniquem em todas as direções hierarquicamente, concretizando os objetivos de topo em objetivos operacionais. Promovendo o empenho dos trabalhadores na concretização da visão, missão e estratégia de entidade.
- Planeamento de Negócios, evitar a desconexão que existe entre a definição da estratégia e a definição dos objetivos financeiros de uma entidade, muitas vezes levadas a cabo por equipas de trabalho distintas. O BSC vem garantir que os objetivos financeiros suportam os estratégicos e que uma vez definida a estratégia global os gestores podem identificar com maior clareza quais as áreas em que devem investir.
- *Feedback* e Aprendizagem, permite que a empresa recolha informação, não só financeira, mas também das outras perspetivas. Por sua vez, esta informação mais abrangente permite uma adaptação mais rápida, especialmente importante em cenários de alta competição.

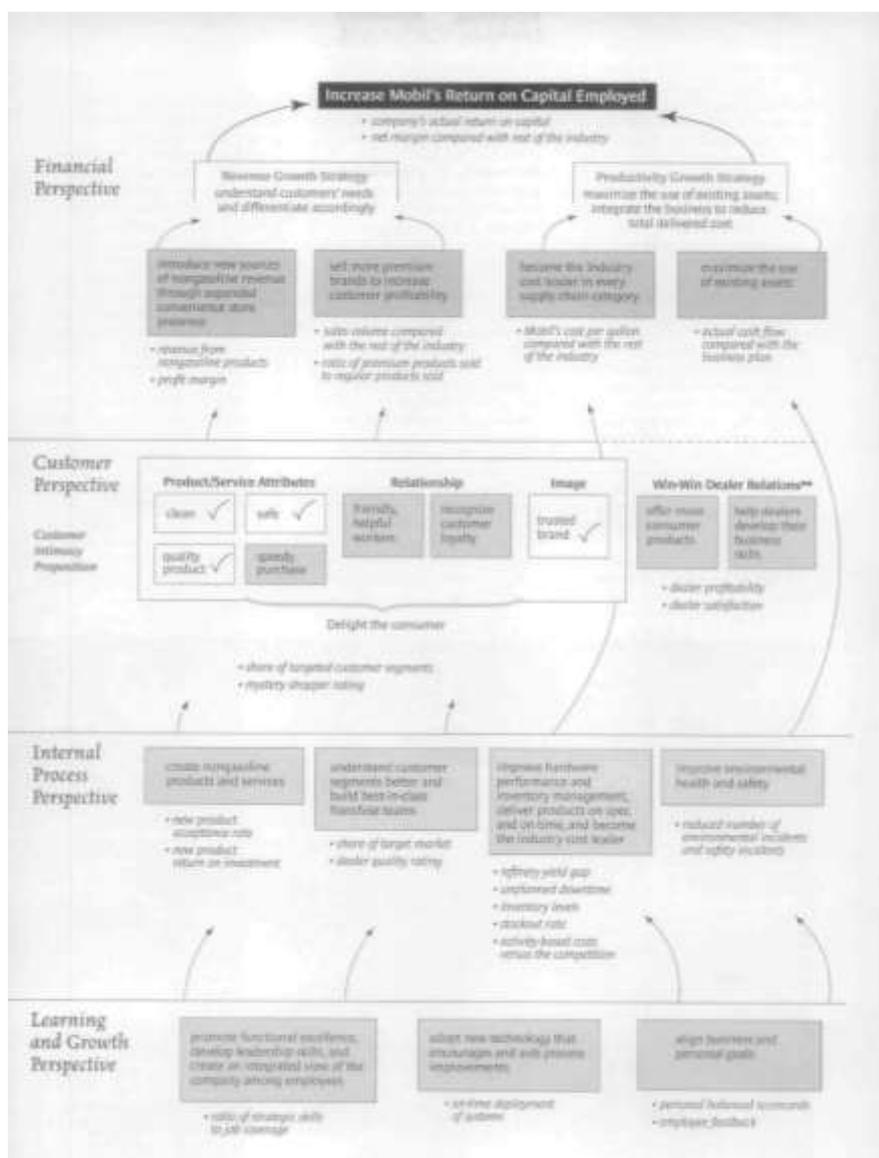
Figura 6 - BSC Ligado a Novos Processos de Gestão



Fonte: Kaplan e Norton (1996:77)

Com o passar do tempo, a estratégia tornou-se um ponto cada vez mais importante para as entidades, e o BSC continuava a ser a ferramenta de resposta porque “...*balanced scorecards tell you the knowledge, skills and systems that you employees will need (learning and growth) to innovate and build the right strategic capabilities and efficiencies (the internal processes) that deliver specific value to the market (the costumers) which will eventually lead to higher shareholder value (the financials).*” (Kaplan e Norton, 2000:169). No entanto, Kaplan e Norton introduzem um novo instrumento complementar do BSC, o mapa estratégico, uma representação visual que permite à entidade comunicar a sua estratégia bem como os processos pelos quais esta visa implementá-la.

Figura 7 - Mapa Estratégico



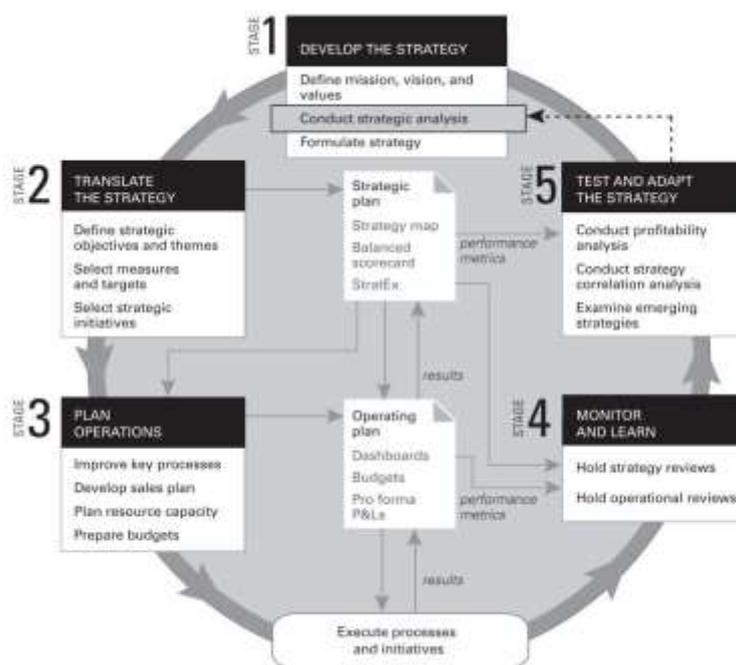
Fonte: Kaplan e Norton (2000:171)

O mapa apresenta cada uma das 4 perspetivas, como identificadas na Figura 7, e dentro de cada uma são definidos objetivos, metas e indicadores. É construído de cima para baixo, e são identificadas as relações entre cada um dos níveis.

Já sabendo da eficácia desta ferramenta para empresas tradicionais, Kaplan e Norton (2000) apontam o BSC e o mapa estratégico como ferramentas úteis também para OSFL, sendo que nesses casos a perspetiva que apareceria em primeiro lugar no mapa não seria a financeira, mas a dos clientes.

Daqui para a frente o BSC sofre poucas alterações à sua base fundamental, ocorrem algumas evoluções tais como a alteração do nome da perspetiva Aprendizagem e Crescimento para Aprendizagem e Inovação. Mais tarde, Kaplan e Norton (2008), reformulam o processo de gestão que tinham criado em 1996, tendo agora 5 fases como ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Novo Processo de Gestão



Fonte: Kaplan e Norton (2008:4)

Neste novo processo de gestão há uma alteração do enquadramento do BSC, apresentando-o não como uma ferramenta central para a estratégia das empresas, mas como uma das ferramentas que compõem o novo processo.

2.3.2 O Balanced Scorecard em Organizações sem Fins Lucrativos

Embora uma ferramenta adequada para organizações sem fins lucrativos, tem-se observado pouca aderência a este tipo de ferramentas por parte destas entidades. Kaplan e Grossman (2010) identificam como motivos explicativos para a baixa adesão, a falta de informação que existe entre este tipo de entidades e os doadores das mesmas. A análise muitas vezes feita a estas entidades passa por uma avaliação de doações angariadas em proporção ao dinheiro despendido. A não existência de uma preocupação em avaliar o impacto que advém do dinheiro gasto, e mesmo que houvesse uma tentativa de avaliar o mesmo, há uma falta de bases de dados que permitam comparar *performances*. Este cenário leva não só a uma incapacidade de obter informação relevante, mas também a uma dificuldade em responsabilizar as entidades pela sua gestão de doações.

No entanto, Kaplan e Grossman (2010) identificam também casos de sucesso que têm aparecido nos últimos anos, onde existe uma preocupação com a avaliação não só da capacidade de angariação de fundos das sociedades, mas também com a avaliação do impacto das campanhas levadas a cabo pelas OSFL com base nesses mesmo fundos. Para estes casos, e para outros onde exista um esforço de melhoria, os autores apontam o BSC como a ferramenta ideal a ter em conta.

Enquanto no mercado normal, a perspetiva principal é a financeira, esta torna-se um transtorno no que toca ao setor não lucrativo (Grigoroudis *et al.*, 2012). Como tal, devem ser feitas adaptações a esta ferramenta, duas das principais são:

- O topo da pirâmide do BSC passa a ser a missão da entidade, retendo a estratégia como o foco.
- A perspetiva financeira deixa de ser o fim último, passa a ser uma perspetiva auxiliar. Não existe um foco em maximizar o lucro, existe um foco em garantir que a gestão financeira permite à entidade atingir a missão a que se propõe.

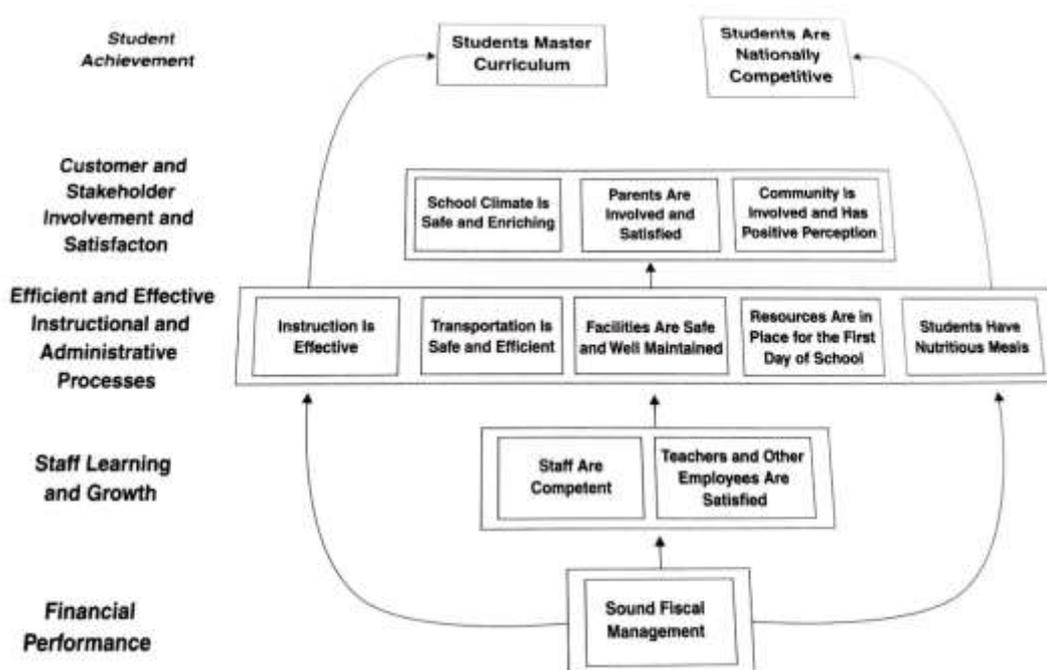
2.3.3 O Balanced Scorecard em Organizações do Setor Educativo

Hovelja, *et al.*(2016) identificam duas grandes falhas na avaliação dos processo pedagógico. A primeira, é que avaliação tende a ser feita, ou olhando para o processo como um todo e ignorando as atividades específicas que o constituem, ou tende a ser feita olhando para cada uma das atividades individualmente ignorando as relações que existem

entre elas e o processo como um todo. A segunda, é que a avaliação tende a focar-se apenas na perspectiva de um grupo de *stakeholders*, regra geral os alunos ou os professores.

De forma a combater estas limitações, Hovelja *et al.* (2016) sugerem que a avaliação seja feita com base em três grupos de *stakeholders*: professores, alunos e gerência. É para este ultimo grupo que eles indicam ser adequado o uso do BSC, de forma a conseguir juntar a dimensão pedagógica com preocupações próprias, e a dimensão financeira, que não costuma estar presente nos professores e alunos.

Figura 9 - BSC de Entidade Escolar sem Fins Lucrativos



Fonte: Kaplan e Norton (2004:425)

A Figura 9 ilustra a ideia que também Kaplan e Grossman (2010) mencionam de que o BSC deve ser adaptado quando utilizado para OSFL, e que esta alteração advém de uma mudança de prioridades. Seguindo o caso apresentado por Hovelja *et al.* (2016) a perspectiva financeira continua a estar presente, mas como perspectiva essencial de apoio à perspectiva pedagógica, que neste caso, se traduz em *Student Achievement*.

A adaptação de um BSC tradicional a uma entidade não tradicional é um processo complicado. Para Keyt (2001), a maior dificuldade é assegurar que continua a existir uma relação causa-efeito entre as diferentes perspectivas.

A imagem apresentada acima valida também a ideia inicial de Kaplan e Norton (1992) de que as categorias que estes apresentavam eram apenas sugestões, tanto em quantidade como em denominação e conteúdo das mesmas.

3. Estudo de Caso

3.1. Apresentação do Colégio Planalto

O Colégio Planalto está sobre a alçada da instituição Fomento. Como tal, para perceber o aparecimento do colégio é preciso olhar para a história da instituição.

Em 1963, é criado o primeiro colégio Fomento, Ahlzahir, em Córdova sobre a supervisão de dois professores catedráticos, Tomás Alvira e Víctor García Hoz que desenharam o projeto pedagógico. São definidos 4 princípios educativos, comuns a todos os 35 colégios Fomento atuais, estes são:

- Cada aluno é único
- Excelência educativa
- Os pais são os primeiros educadores
- Identidade Cristã

Em Portugal, após o 25 de Abril de 1974, um grupo de pais que não se identificava com o sistema educativo que estava a ser desenvolvido, resolveu arranjar uma alternativa.

Como tal, dois casais juntam-se e decidem trazer o projeto Fomento para Portugal, e em 1978 viria assim a ser formado o primeiro Colégio Fomento (Colégio Planalto), só para rapazes, em Telheiras.

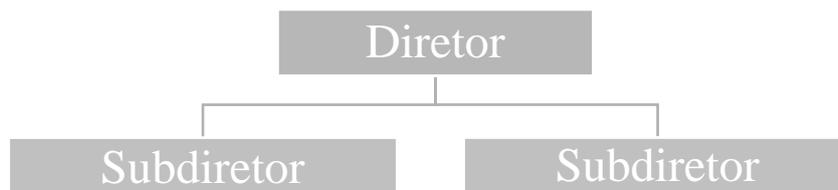
O processo que decorreu entre o aparecimento da ideia e a fundação do Colégio não é claro. Sabe-se, no entanto, que se foram juntando várias famílias ao projeto e que ao contrário de Espanha, onde este foi acompanhado por dois académicos, em Portugal foi um movimento estritamente de pais.

Outro momento importante na história do colégio foi a adoção do *Diplomma Programme* do *Internatinal Bacalaureate* (IB) que começou com um plano de adaptação em 1991e foi adotado definitivamente em 1994. Inicialmente os alunos entre o 10º e o 12º ano tinham de estudar o plano curricular nacional e o do IB, hoje em dia o colégio apenas oferece o IB.

Atualmente, o colégio oferece soluções educativas para o 1º ciclo (1º - 4º ano), 2º ciclo (5º - 6º ano), 3º ciclo (7º - 9º ano), IB (10º - 12º ano).

No presente ano houve uma alteração da estrutura da direção, a Figura 10 ilustra a atual direção.

Figura 10: Estrutura Hierárquica



Fonte: Elaboração Própria

O diretor está encarregue da coordenação geral da direção, relações com a entidade titular (Fomento), direção financeira, relações exteriores e comunicação.

Os subdiretores estão encarregues da coordenação dos serviços, manutenção, sendo cada um deles responsável por 2 ciclos de ensino.

Existe adicionalmente um conselho de ciclo com os diretores de cada ciclo, mas é um órgão meramente consultivo e não deliberativo.

Atualmente o Colégio tem 339 alunos, fazem também parte da estrutura 37 professores, 9 exclusivos ao 1º ciclo, 2 exclusivos ao 2º ciclo, 3 exclusivos ao 3º ciclo e 8 exclusivos ao *IB*, sendo que os restantes 15 lecionam em mais de um ciclo. Para apoiar a atividade educativa o Colégio tem 13 auxiliares de ação educativa, 3 administrativas, 8 auxiliares de cozinha e limpeza, 1 jardineiro, 2 porteiros e 1 encarregado de manutenção.

Esta estrutura permite ao colégio oferecer para além do currículo educativo:

- Acompanhamento personalizado de cada aluno através do precetorado – é designado a cada aluno um professor encarregado de o acompanhar e abordar questões académicas e sociais (comportamentais, amigos, religiosidade caso se aplique). Cada professor reúne com cada um dos seus precetorados pelo menos uma vez de 3 em 3 semanas, e com os pais de cada aluno uma vez por trimestre.

- Formação aos pais – são organizadas ações de formação sobre temas como: educação dos filhos, problemas da adolescência, matrimónio. Bem como ações para ajudar a formação pessoal.
- Atividades extracurriculares – variam conforme o interesse e disponibilidade, mas atualmente o Colégio oferece, badminton, judo, escuteiros, informática, futebol, modelismo, entre outros.
- Testes de orientação profissional.
- Formação religiosa – através de um acordo com a *Opus Dei* que assegura a formação religiosa dos alunos. Adicionalmente, o colégio oferece formação para primeira comunhão e crisma bem como confissões.
- Transporte entre colégios – o colégio disponibiliza uma carrinha que transporta os rapazes até ao Colégio Mira Rio (Colégio Fomento só para raparigas), de forma a que pais com filhos em cada uns dos colégios os possam recolher mais facilmente.
- Formação aos professores para além da obrigatória por lei – mestrados, participação em ações de formação.
- Sala de estudo.
- ATL durante as férias.

No que toca ao financiamento para todas estas atividades, trata-se de uma instituição privada. Os pagamentos das famílias são feitos à Fomento que recorre também a instituições bancárias para se financiar. Esta faz a alocação dos recursos financeiros com base nas necessidades dos 4 colégios Fomento existentes em Portugal. Se algum dos colégios precisar de mais recursos, como aconteceu recentemente quando o colégio Mira Rio mudou de localização e as suas instalações foram construídas do zero, os restantes vêm o seu financiamento cortado.

Há 4 anos foi criada uma associação que atribui bolsas de estudo a alunos dos colégios fomentos.

Os principais objetivos do Colégio são:

- Ajudar os pais na educação dos seus filhos numa perspetiva cristã.
- Acompanhar cada família de modo personalizado.

- Potenciar o desenvolvimento pessoal de cada aluno, integrando a dimensão académica na totalidade da pessoa.
- Promover o desenvolvimento de metodologias pedagógicas inovadoras de qualidade.

De notar, que embora haja um grande foco na educação cristã, o Colégio não se encontra sobre a alçada de nenhuma Igreja. Como tal, não se trata de um Colégio cristão, embora siga os ensinamentos. O que existe é um acordo com a *Opus Dei* que assegura grande parte da educação cristã e dos serviços disponíveis, nomeadamente missas e confissões. No entanto, nem a *Opus Dei* se encontra sobre as ordens do Colégio ou da Fomento, nem vice-versa. Adicionalmente, o Colégio aceita alunos que não sejam religiosos, sendo que estes são dispensados das práticas cristãs a que os outros estão obrigados.

3.2. Análise do Colégio Planalto

3.2.1 Modelo Forças de Porter

Porter (1979) aponta 5 forças que um entidade deve ter em conta quando analisa o mercado em que opera ou deseja operar. Facilitando a identificação dos pontos fracos e fortes da mesma. Através deste exercício de reflexão torna-se possível definir uma estratégia que sirva para colmatar os pontos fracos e fazer uso dos pontos fortes. Desta forma é possível antever mudanças futuras, favoráveis ou não, no mercado (Porter, 1979).

As 5 forças indicadas são:

1. Ameaça de novos entrantes;
2. Poder negocial dos fornecedores;
3. Poder negocial dos clientes;
4. Existência ou aparecimento de produtos ou serviços substitutos;
5. Competição dentro do mercado;

Embora o Colégio Planalto seja uma entidade sem fins lucrativos, é também uma entidade privada que se vê obrigada a competir diretamente com outras escolas e colégios, públicos e privados, como tal, o modelo é uma boa base para a análise do mercado. No entanto, no setor da educação torna-se algo irrelevante falar de fornecedores. No caso do Colégio faz mais sentido falar-se de entidades reguladoras ou financiadoras, no caso de escolas públicas esta entidade é o Estado, no caso do Colégio trata-se da Fomento. Como tal, para

efeitos deste trabalho, a perspetiva 2 – poder negocial dos fornecedores, será adaptada para poder negocial dos reguladores/financiadores.

Ameaça de Novos Entrantes

Este é um mercado bastante regulado, pelo que a barreira à entrada de novas entidades é grande. De facto, o número de escolas privadas tem sido constante nos últimos 10 anos, e o número de escolas públicas tem vindo a descer no mesmo período de tempo. Como tal, esta é uma força pouco relevante.

Poder negocial dos Reguladores/Financiadores

A maior parte das escolas encontra-se sobre alçada direta do Estado, sendo este o principal financiador. Nestes casos o Estado tem um grande poder sobre as escolas, sendo que estas estão obrigadas a seguir não só a lei em vigor como qualquer indicação que seja dada.

No caso do Colégio é algo diferente, este está obrigado a seguir a lei em vigor e os planos educativos oficiais quando estes se aplicam, por exemplo, não há diferença nos temas lecionados entre o 1º e o 9º ano do ensino público e do Colégio. No entanto, sendo uma instituição privada o Planalto tem autonomia para tomar decisões, nomeadamente adotar o IB para o 10º, 11º e 12º anos. Como tal, no que toca ao poder deste, ele é limitado, muitas vezes apenas ao que são exigências legais, e ou ao que o Colégio aceitar seguir.

No entanto existe outro regulador que é também financiador, a Fomento, sendo entidade mãe, tem um poder negocial muito forte, sendo sempre sua a última palavra. Mas, dada a relação de proximidade que há entre os Colégios e a entidade Fomento, existe uma grande abertura para comunicar e chegar a acordos. Como tal, situações onde a Fomento tenha definido algo sem consultar os Colégios são raras e são, regra geral, situações de cariz estritamente financeiro, tal como alocação de recursos entre os Colégios, e não de procedimentos.

Em suma, no que toca a poder negocial dos reguladores/financiadores existe o Estado, que tem poder no sentido em que define as leis que regulam o setor educativo, mas de resto possui poder negocial limitado. E a Fomento que possui um grande poder negocial,

mas dada a relação de proximidade existente, é um poder que raramente tem impactos práticos no funcionamento do Colégio.

Poder Negocial dos Clientes

Os clientes do Colégio são os pais dos alunos. Numa primeira análise, o poder que os pais têm individualmente é praticamente inexistente. No entanto, existem algumas especificidades do Planalto que requerem uma análise mais atenta. Dado o esforço que o Planalto faz para que os pais tenham um papel ativo na educação dos filhos, existe um ambiente familiar muito forte dentro da instituição, até entre pais. Este ambiente é incentivado pelo Colégio que tenta que as famílias comuniquem entre si. No entanto, isto faz com que quando as coisas correm menos bem, as famílias se juntem a expressar descontentamento. Sendo que, embora individualmente cada família não tenha poder negocial por si, em “bloco” a situação altera-se.

O facto de o Colégio e as famílias terem objetivos semelhantes no que toca à educação dos alunos faz com que o descontentamento seja muitas vezes reflexo de objetivos que o Colégio tinha e não conseguiu alcançar, mais do que uma desconexão entre as partes. Como tal, o feedback dos pais é maioritariamente informativo e sintomático de um problema institucional. Sendo que se as famílias exigissem algo que fosse contra os objetivos e ideais do Planalto, isso não levaria a uma alteração do funcionamento.

Como tal, individualmente os pais não têm poder negocial, mas em bloco, como acontece na prática, ganham algum. Mas este poder está limitado a sugestões e feedback a processos e objetivos que o Colégio já tem.

Produtos Substitutos

É necessário falar de produtos substitutos no Planalto porque a oferta educativa deste difere da oferta educativa da maior parte das escolas. Em primeiro lugar, o *IB* compete diretamente com o ensino tradicional para o 10º, 11º e 12º ano. Em segundo lugar, a educação diferenciada compete diretamente com a educação mista da maior parte das escolas e em 3º a educação religiosa compete diretamente com a educação laical das outras escolas.

A ameaça mais forte é a da educação diferenciada, apontada como o maior obstáculo à entrada de novos alunos. Muitos pais nem sequer põem o Colégio como opção exatamente por este fator. É uma oferta que torna o Planalto mais atrativo para um público nicho, mas este público não é suficiente para sustentar o Colégio.

Outro fator importante é a oferta que a concorrência tem de um ensino tradicional ao invés do *IB*. Embora seja um sistema cheio de vantagens, acarreta custos elevados, sendo que até para pais que já têm os filhos no Colégio é um fator muitas vezes decisivo.

No que toca à educação cristã, sendo esta opcional, é a que tem menos impacto.

Em suma, dadas as características muito específicas do serviço educativo que o Colégio oferece, existe uma grande pressão por parte dos serviços substitutos oferecidos por outras escolas.

Competição dentro do Mercado

A competição dentro do mercado é muito grande. O Colégio compete diretamente com escolas públicas e com outras escolas privadas. E no que toca a escolas públicas estas são em grande número. Com a agravante, para o Colégio, de que sendo do Estado, elas são gratuitas. Esta fator só por si torna-as muito atraentes, e muitas vezes, a única opção viável para muitas famílias.

Como tal, esta é a força mais impactante para o Colégio.

3.2.2. Análise SWOT

A análise SWOT apresentada abaixo foi elaborada, com base em entrevistas semiestruturadas ao diretor do Colégio, a 1 diretor de ciclo e a 1 professor, bem como em observação direta.

Pontos Fortes

O grande ponto forte do Colégio é o ambiente familiar entre todos os membros que dele fazem parte. Este ambiente familiar tem reflexo imediato na forma de funcionamento da entidade, raras são as ocasiões do dia a dia em que é necessário recorrer a burocracia,

documentos ou canais de comunicação específicos. Existe um conhecimento geral das formas de procedimento, especialmente quando se trata de lidar com problemas disciplinares, mas a liberdade e facilidade de comunicação faz com que a existência de protocolos escritos não seja necessária.

Adicionalmente, o Colégio vê o ambiente familiar como o ambiente ótimo para educar os alunos. A forma como os pais tratam os filhos é normalmente uma combinação de rigidez e afeição. Também o funcionamento do Planalto tem por base estes dois valores, rigor e exigência acadêmica associados a rigidez disciplinar quando necessário, mas proximidade e afeição na forma como os professores lidam com os alunos no dia a dia.

Por fim, um ambiente familiar é um ambiente inclusivo para as famílias dos alunos, não seria possível para o colégio cumprir a sua missão de educar sem a participação ativa dos pais. Desta forma, não só é mais fácil formar os alunos como também as famílias, dois dos grandes objetivos do Colégio.

Outro grande ponto forte do Colégio é a adaptabilidade às mudanças tecnológicas e exigências educativas. No que toca às mudanças tecnológicas o Planalto tem feito um esforço por estar sempre atualizado. Esta atualização é visível na adoção de quadros eletrônicos com complemento aos tradicionais quadros de giz, na instalação de projetores em todas as salas de aula, na adoção programas, nomeadamente o e-schooling para a comunicação interna de dados, entre outros.

Também o grau de exigência para com a educação tem vindo a aumentar e o Colégio procura constantemente melhorar a forma como educa os alunos. A grande mudança foi em 1994 com a adoção do IB que afastou os currículos obrigatórios que existiam na altura para o 10º, 11º e 12º anos. Mas ainda hoje continuam a ocorrer mudanças, com a adoção do modelo de Singapura para a matemática do 1º e 2º anos acompanhado da formação de todos os professores de matemática destes anos, no modelo e em Inglês. No ano passado foi estabelecida uma parceria com a *Cambridge University Press* para que os alunos possam obter certificações de inglês. Existe também um projeto interno de formação dos professores para que os mesmos aprendam novas técnicas de ensino. Esta aprendizagem está associada a um incentivo a que estas técnicas sejam depois postas em prática. É dada liberdade aos professores para que lancem projetos, inclusive fora da sala de aula, que dinamizem o processo educativo. Em suma, o colégio tem lançado inúmeras iniciativas e

planos para melhorar não só o rigor, mas também a qualidade da formação dos alunos, tendo sempre a preocupação de encontrar o melhor e não fazer apenas para se diferenciar.

O terceiro ponto forte do Colégio é o *International Baccalaureate*. Reconhecido mundialmente, permite que os alunos do Planalto possam candidatar-se a universidades de topo em qualquer país. Tendo alguns alunos chegado a entrar em universidades como *University of Oxford* e *Imperial College London*. Para além do prestígio, também a liberdade de escolha de currículo é bastante valorizada tanto pelo Colégio como pelos pais que escolhem esta opção.

Pontos Fracos

Uma das fraquezas do Colégio é a dificuldade em mobilizar os professores, existe a capacidade de mobilizar os docentes com base em personalidades e não a nível institucional. Ou seja, os professores mais carismáticos têm facilidade em lançar projetos enquanto os outros não. Ao mesmo tempo, a direção tem dificuldade em lançar projetos para a entidade como um todo, fazendo com que mesmo quando se apoia o projeto de um professor, tenha de ser esse professor a ir falar pessoalmente com os outros docentes e a motivá-los. Isto acarreta dois grandes problemas:

- Incapacidade da direção de executar mudanças profundas que exijam a mobilização de grande parte dos professores, sem ter de haver um grande esforço de comunicação e monitorização individual de cada professor.
- Potencial desperdiçado pelo facto de os professores com menos capacidade de cativar os outros abdicarem de lançar iniciativas próprias.

Outro ponto fraco é a falta de um sistema de monitorização de qualidade. Recentemente tem existido um esforço para colmatar esta falha, tendo inclusive sido implementado no 1º ciclo um sistema onde algumas aulas são assistidas por outros professores. No entanto, no que toca aos outros ciclos, o controlo de qualidade parece existir apenas quando há uma queixa ou surge um problema relacionado com um professor. Serve assim de ferramenta de correção de erros mais do que de prevenção dos mesmos. Mesmo no controlo que é feito a sistemas de formação dos alunos, como por exemplo, o precetorado, o controlo é muitas vezes quantitativo e não qualitativo.

Também a comunicação do Colégio é atualmente um ponto fraco. Nos anos 80/90 o Colégio era uma referência a nível nacional, tanto pelos resultados académicos visíveis nos rankings, como pelo prestígio nacional do diretor do Colégio (Dr. Jorge Jardim Gonçalves). No entanto, a adoção do IB, e por sua vez, de um sistema de avaliação internacional, levou à saída do Planalto dos rankings nacionais para os exames de 12º, associado a uma mudança eventual de diretor houve um grande decréscimo na visibilidade do Colégio. Embora outros Colégios Fomento em Portugal, nomeadamente o Colégio Cedros em Gaia, tenham lançado algumas campanhas mais visíveis de publicidade, o Planalto continua atrás neste departamento. Existem planos para os próximos anos, mas atualmente é um ponto que penaliza a instituição.

Oportunidades

Uma das grandes oportunidades para o Colégio está nas parcerias, já anteriormente foi mencionada a parceria com a *Cambridge University Press*. Dada a liberdade que o Colégio dá aos seus professores na execução de projetos, e a liberdade que o Colégio tem de definir a sua forma de ensino, existem inúmeras possibilidades para parcerias. Já existem algumas, nomeadamente com a EASSE, com a Opus Dei, com algumas faculdades e empresas portuguesas. Mas, mesmo assim, existe bastante espaço para crescer e continuar a estabelecer relações de valor.

Outra grande oportunidade para o Colégio é a organização da burocracia existente, como mencionado anteriormente, o ambiente familiar e a proximidade dos vários membros da organização eliminam quase por completo a necessidade de protocolos escritos. No entanto, eles existem, mas são por regra extensos, confusos e por vezes desatualizados. O problema é que no meio destes documentos existem algumas diretrizes base que são aplicadas e que todos os professores devem conhecer para estarem familiarizados com os costumes do Planalto. Como tal, existe uma oportunidade para sintetizar ou reescrever os documentos que existem, eliminando os desatualizados ou que por outra razão se encontram obsoletos, deixando apenas as diretrizes base a documentação necessária.

Existe também oportunidade para uma maior diferenciação do Colégio das outras escolas. O IB é o grande ponto de distinção académica do Planalto para outras escolas, o acompanhamento personalizado através do precetorado e a proximidade estabelecida com as famílias diferencia são pontos de distinção da formação. No entanto no que toca ao 2º

e 3º ciclo, não existe uma distinção clara entre o que é feito no ensino público e no Planalto, tal como foi introduzido o modelo de Singapura para a matemática no 1º e 2º anos, há margem para inovar e diferenciar no resto dos anos.

Ameaças

A principal ameaça que o Colégio enfrenta é a mudança de mentalidades na sociedade. O diretor do Planalto (Dr. Pedro Faure) descreveu o problema da seguinte forma “*há pais que vêm ter connosco apesar da educação cristã, até porque muitos projetos e escolas de renome têm base cristã, mas há muitos pais que quando veem ensino diferenciado já nem nos abordam*”. Existem atualmente em Portugal apenas duas escolas de ensino só para rapazes, o Colégio Planalto e o Colégio Cedros, ambas parte dos Colégio Fomento, tendo como contrapartida o Colégio Mira-Rio em Lisboa e o Colégio Horizonte no Porto, os outros dois Colégio Fomento, neste caso só para raparigas. Existe algum receio de que por imposição da lei este regime possa chegar ao fim. No entanto, mesmo sem uma intrusão legal, os efeitos desta opção são claros. O público geral vê a oferta educativa do Planalto com menos interesse do que há 20 anos atrás, e o público nicho a quem esta oferta interessa não é suficiente.

A segunda grande ameaça é a elevada concorrência. Como mencionado na análise das forças de Porter, no que toca às escolas públicas, o Colégio está em desvantagem pelos preços que pratica em comparação com uma oferta de ensino gratuita. Adicionalmente, e fazendo a ponte com o ponto anterior, as escolas públicas têm uma oferta de ensino misto e maioritariamente laical. Também outras escolas privadas têm ofertas de ensino padrão, muitas vezes acompanhadas de preços competitivos em comparação com o Planalto. Adicionalmente, dado que nenhum concorrente tem educação só para rapazes, e que este parece ser um fator crítico para a tomada de decisão dos pais, muitas vezes desfavorável, também neste ponto o Colégio sai a perder.

Por fim, foi possível identificar outra ameaça, sendo que de menor importância, esta é o poder de decisão da Fomento. Na prática, existe muita abertura para a comunicação entre o diretor do Colégio e a direção da Fomento. Existe também um grande alinhamento dos ideais base da Fomento e do Planalto. No entanto, continuam a ser duas entidades com preocupações diferentes, sendo que a Fomento está encarregue de toda a gestão financeira e as preocupações que daí advêm. Como tal, e citando o diretor do Colégio “*o que a*

direção da Fomento decide é final”. Nos últimos anos não houve situações de grande discordância entre direções, no entanto já houve tomadas de decisões unilaterais pelo que nada impede um choque maior no futuro.

Com base nos pontos anteriores foi elaborada a Tabela 1 com a SWOT cruzada.

Tabela 1 - SWOT Cruzada

| | | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|----------------------|---|--|---|
| | | <p>1. Ambiente Familiar</p> <p>2. Adaptabilidade às mudanças tecnológicas e exigências educativas</p> <p>3. <i>International Bacculaureate</i></p> | <p>4. Mobilizar os Professores</p> <p>5. Ausência de um sistema de controlo de qualidade</p> <p>6. Comunicação</p> |
| Oportunidades | <p>a. Parcerias</p> <p>b. Organização da Burocracia</p> <p>c. Diferenciação do Colégio</p> | <p>3a. O IB abre portas para parcerias quer a nível nacional como internacional, tanto com empresas como universidades.</p> <p>1b. O ambiente familiar e a proximidade que daí advém permitem ao colégio eliminar mais processos burocráticos e protocolos dinamizando a comunicação e funcionamento das operações.</p> <p>2c, 3c. Tanto o facto de possuir o IB como o facto de estar sempre a tentar inovar e melhorar servem para diferenciar o Colégio de outras escolas.</p> | <p>4a, 6a. Parcerias interessantes podem servir para motivar os professores, adicionalmente, ajudam na comunicação do Colégio bem com na formação da imagem publica do mesmo.</p> <p>4b, 5b. Uma burocracia mais leve dá mais liberdade aos professores para começarem os seus projetos motivando-os, também a organização da burocracia é uma boa oportunidade para estabelecer protocolos que permitam um melhor controlo de qualidade.</p> <p>6c. Quanto mais o Colégio se diferenciar pelo que faz bem, mais fácil se torna a comunicação.</p> |

| | | | |
|----------------|--|---|--|
| Ameaças | <p>d. Mudança de mentalidades na sociedade</p> <p>e. Elevada concorrência</p> <p>f. Poder de decisão da Fomento</p> | <p>2d. A adaptabilidade que o Colégio tem pode servir para combater as mudanças de mentalidade que veem a ocorrer na sociedade.</p> <p>2e, 3e. A adaptabilidade, exigência educativa e o IB são fatores diferenciadores da concorrência para o Colégio.</p> <p>1f. O ambiente familiar e a proximidade e à vontade para comunicar pode evitar conflitos grandes.</p> | <p>6d. A melhoria da comunicação pode servir para combater a reticencia do publico em abordar o Colégio.</p> <p>6e. A melhoria na comunicação pode servir para combater melhor a concorrência.</p> |
|----------------|--|---|--|

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Conceção do *Balanced Scorecard* para o Colégio Planalto

A conceção o *BSC* para o Planalto tem como base os 5 passos definidos por Kaplan e Norton (2008) para a elaboração de um *BSC*:

- 1º Passo – Desenvolver a Estratégia
- 2º Passo – Traduzir a Estratégia
- 3º Passo – Planear Operações
- 4º Passo – Monitorizar e Aprender
- 5º Passo – Testar e Adaptar a Estratégia

3.3.1. 1º Passo - Desenvolver a Estratégia

Segundo o modelo de Kaplan e Norton (2008), o primeiro passo para a conceção de um *BSC* deve passar pela definição da missão, visão e valores da instituição a que o mesmo diz respeito. A missão e visão do Colégio apresentadas abaixo são sugestões próprias, dado que este não as tem definidas oficialmente.

Missão:

“Formar alunos livres e exemplares.”

Visão:

“Apostar na formação académica, humana e única de cada aluno.”

Valores:

- Excelência
- Família
- Liberdade
- Cidadania
- Religião

O segundo passo da 1ª fase de desenvolvimento da estratégia segundo Kaplan e Norton (2008) é a análise de mercado, nomeadamente a análise SWOT e o modelo das forças de Porter, ambas já elaboradas. O terceiro e último passo da 1ª fase é definir os pilares da estratégia que vão servir de assento aos planos de curto e longo prazo.

Pilares Estratégicos

- Otimizar a estrutura de gestão e a comunicação de forma a melhor definir e cumprir objetivos definidos.
- Assegurar o constante investimento na formação académica e humana dos estudantes em todas as áreas do Colégio.
- Alcançar uma diferenciação do mercado pelo rigor e excelência académicos, acompanhados de um investimento na comunicação.

3.3.2. 2º Passo – Traduzir a Estratégia

Seguindo o plano de Kaplan e Norton (2008), é necessário transformar a estratégia delineada no passo anterior em orientações concretas para os membros das diversas áreas da entidade a que o *BSC* diz respeito. Para tal, é neste passo que se definem os seguintes elementos:

- Objetivos Estratégicos
- Mapa Estratégico
- Indicadores de Performance
- Iniciativas Estratégicas

Antes de se poder definir todos estes elementos, é necessário enumerar as perspetivas pelas quais o Colégio vai ser dividido.

Kaplan e Norton (1992) definiram uma sugestão de perspectivas de *performance* para as empresas, estas eram, por ordem de importância, perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizagem e inovação. No entanto, deixaram claro que estas perspectivas se tratavam de meras sugestões, sendo que cada entidade deveria adaptar este modelo à sua realidade. Como já foi referido anteriormente na revisão de literatura deste trabalho, diversos autores ao longo dos anos foram sugerindo diferentes adaptações do modelo, tendo em conta diferentes perspectivas e diferentes estruturas hierárquicas.

Com base em algumas dessas adaptações do modelo, também apresentados anteriormente, foram definidas para o Planalto 5 perspectivas de *performance*.

A perspetiva dos alunos. Os alunos são a parte interessada mais importante do Colégio e aquela para qual este trabalha. São os objetivos definidos nesta perspetiva que vão influenciar todo o funcionamento do Planalto e a forma como organiza todas as outras áreas. Como tal, esta é a perspetiva mais importante.

A perspetiva das famílias. Para o Colégio as famílias são parte crucial da educação dos alunos, servem também de molde ao modelo educativo que este adota. Para além disso, são também os clientes do Planalto. Esta é a segunda perspetiva mais importante para o Colégio, juntamente com a perspetiva apresentada de seguida.

Ao lado da perspetiva da família em grau de importância está a perspetiva dos processos internos. Existe uma constante preocupação por parte do Colégio em garantir que todos os esforços estão alinhados com a sua missão. Dado que os objetivos do Planalto para os seus alunos vão para além dos objetivos de uma escola normal, tem de haver um cuidado acrescido no seu modo de funcionamento, este cuidado acrescido reflete-se numa maior atenção aos processos internos do mesmo.

Em terceiro lugar aparece a perspetiva de aprendizagem e inovação.

Não em quarto lugar, mas transversal a todas as outras perspetivas, aparece a perspetiva financeira. A maioria das adaptações das 4 perspetivas de *performance* para entidades sem fins lucrativos colocam esta perspetiva no final da cadeia de importância. No entanto, e embora o controlo financeiro que o Colégio tem seja pequeno, o equilíbrio financeiro é uma preocupação constante da direção. Embora as decisões tomadas no Planalto em

relação as outras perspectivas não tenham em vista o benefício económico, todas são avaliadas consoante o impacto que têm no equilíbrio financeiro.

É com base nestas 5 perspectivas e na sua ordem de importância que vão ser definidos os elementos que compõem a o 2º passo da conceção do *BSC*.

Objetivos Estratégicos

Uma vez definidas as 5 perspectivas do Colégio, é necessário definir os objetivos de cada uma delas. Na Tabela 2 estão apresentados os objetivos estratégicos de cada perspectiva.

Tabela 2 - Objetivos Estratégicos

| Perspetiva de Performance | Código | Objetivo |
|---------------------------|-----------------|---|
| Alunos | A ₁ | Garantir a competitividade académica dos alunos. |
| | A ₂ | Garantir a formação humana dos alunos. |
| | A ₃ | Desenvolver <i>skills</i> não académicos. |
| Famílias | FA ₁ | Reforçar a formação dos pais dos alunos. |
| | FA ₂ | Fomentar o envolvimento dos pais nas atividades do colégio. |
| Financeira | FI | Aumentar o número de alunos. |
| Processos Internos | PI ₁ | Renovar a dinâmica do preceptorado. |
| | PI ₂ | Aumentar mobilização dos professores. |
| | PI ₃ | Garantir a qualidade dos professores. |
| Aprendizagem e Inovação | AI ₁ | Formar os professores. |
| | AI ₂ | Criar e implementar um plano de comunicação. |
| | AI ₃ | Reestruturar a documentação base do colégio. |

Fonte: Elaboração Própria

A₁ – O principal objetivo do Colégio é que os alunos atinjam resultados que lhes permitam seguir as carreiras que quiserem, desta forma, garantem a satisfação dos mesmos, bem como a satisfação dos pais e uma projeção nacional nos rankings em que aparece.

A₂ – A aposta na formação humana dos alunos é crucial para a missão e visão dos alunos bem como para a satisfação das expectativas das famílias.

A₃ – Garantir que os alunos se desenvolvem e se tornam cidadãos exemplares e mais valias para as suas comunidades passa por garantir que estes têm ferramentas que lhes permitam enfrentar as situações do dia a dia. Muitas vezes estas ferramentas só podem

ser adquiridas fora da sala de aula, como tal, é importante apostar num leque de ofertas adicionais.

FA₁ – A única forma de o Colégio conseguir cumprir a sua missão é se trabalhar de perto com as famílias dos seus alunos. Mas para tal, é necessário que essas famílias percebam o que o Colégio pede delas, como tal é necessário apostar na formação dos pais.

FA₂ – O acompanhamento dos alunos por parte dos pais é crucial. Várias atividades dependem do apoio e disponibilidade de pais do Colégio, para garantir o bom funcionamento do mesmo é necessário que haja uma proximidade entre o Planalto e as famílias.

FI – O número de alunos é o fator que mais influencia as contas do Colégio porque são a principal fonte de receitas. Aumentar o número de alunos permitirá um maior equilíbrio financeiro.

PI₁ – De forma a garantir a educação de cada aluno é necessário que exista um acompanhamento individual, tornando a aposta no precetorado essencial.

PI₂ – Aumentar as iniciativas dos professores e motivar a aprendizagem contínua e individual dos mesmos levará a uma educação mais dinâmica, que por sua vez, ajudará os alunos a desenvolver *skills* que de outra forma não iriam ser desenvolvidos.

PI₃ – O Colégio tem como objetivo não só a educação académica, mas também a pessoal. Garantir que os professores são capazes de educar nas duas áreas permitirá que o Planalto funcione mais eficientemente e com melhores resultados.

AI₁ – Formar os professores será parte crucial para garantir que estes terão a qualidade necessária para lecionarem no Planalto.

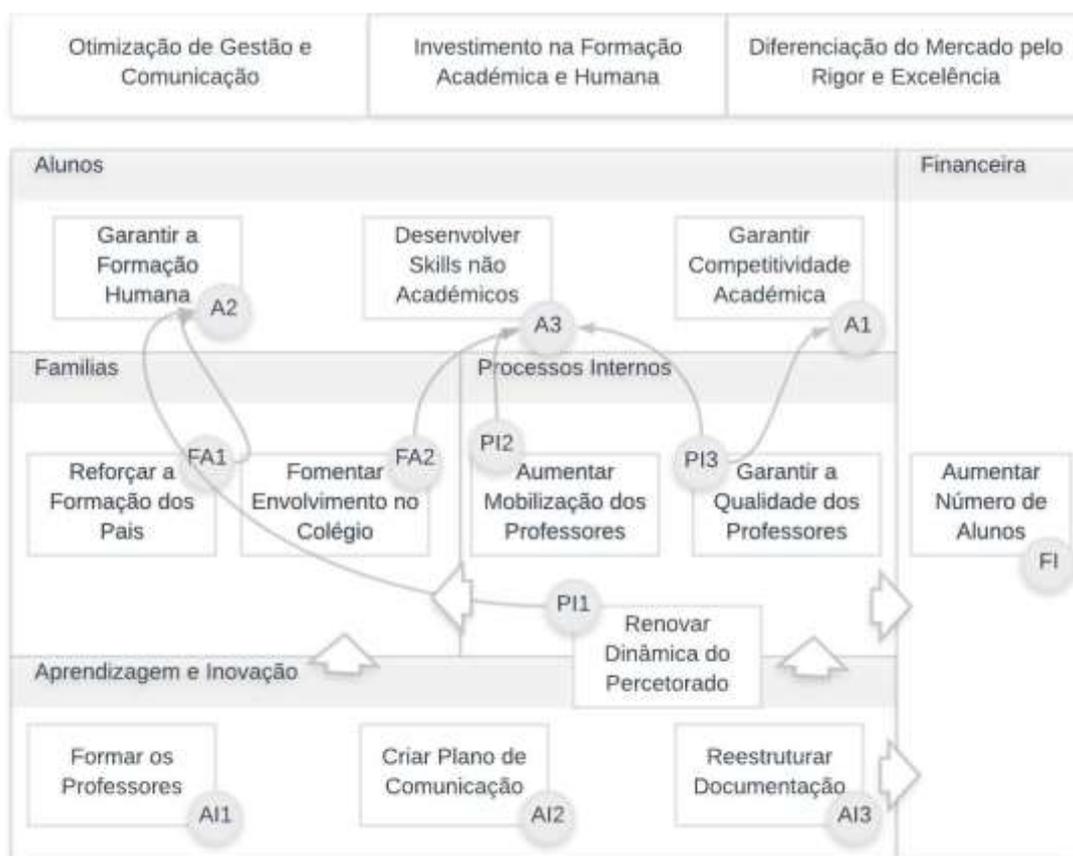
AI₂ – Para melhor passar a mensagem do que o Colégio faz e para manter o equilíbrio financeiro é necessário que se comunique o que está a ser feito.

AI₃ – Uma documentação mais simples e estruturada promove a uniformização de práticas dentro do Colégio, adicionalmente, facilita a formação dos professores e evita situações de ambiguidade sobre como proceder.

Mapa Estratégico

O mapa estratégico do Planalto (Figura 11) ilustra as relações causa-efeito entre os indicadores e áreas do Colégio. Reflete, também, a importância da perspectiva financeira mencionada anteriormente. Aumentar o número de alunos é uma preocupação constante de todos os membros da instituição e um dos objetivos tidos em conta quando é necessário tomar decisões. O Planalto aplica até alguns métodos que lhe permitem obter dados tais como: qual a combinação de professores em determinadas disciplinas que leva ao melhor resultado académicos e à maior retenção de alunos de um ciclo para o outro.

Figura 11 - Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração Própria

Indicadores de Performance

Na Tabela 3 estão 12 indicadores de performance, cada um correspondendo a um dos objetivos definidos anteriormente para cada perspectiva.

Tabela 3 - Indicadores de Performance

| Objetivo Estratégico | | Indicador de Performance | Código |
|---|-----------------|--|-----------------|
| Garantir a competitividade acadêmica dos alunos. | A ₁ | Média dos resultados dos alunos por ano letivo. | I ₁ |
| Garantir a formação humana dos alunos. | A ₂ | Avaliação informal. | I ₂ |
| Desenvolver <i>skills</i> não acadêmicos. | A ₃ | Número médio de atividades extracurriculares por aluno. | I ₃ |
| Reforçar a formação dos pais dos alunos. | FA ₁ | Número de formações para os pais. | I ₄ |
| Fomentar o envolvimento dos pais nas atividades do colégio. | FA ₂ | Número de pais presentes nas atividades abertas do Colégio. | I ₅ |
| Aumentar o número de alunos. | FI | Diferença entre número de alunos que entram e número de alunos que saem. | I ₆ |
| Renovar a dinâmica do precetorado. | PI ₁ | Número de reuniões de precetorado de cada aluno. | I ₇ |
| Aumentar mobilização dos professores. | PI ₂ | Número de propostas únicas por professor. | I ₈ |
| Garantir a qualidade dos professores. | PI ₃ | Número de aulas assistidas de cada professor. | I ₉ |
| Formar os professores. | AI ₁ | Número de formações para professores. | I ₁₀ |
| Criar e implementar um plano de comunicação. | AI ₂ | Número de campanhas de comunicação. | I ₁₁ |
| Reestruturar a documentação base do colégio. | AI ₃ | Número de documentos reestruturados. | I ₁₂ |

Fonte: Elaboração Própria

I₁ – A média dos resultados dos alunos por ano letivo é indicativo da performance acadêmica de cada turma, o que por sua vez, permite antever o sucesso acadêmico futuro e o trabalho que é preciso fazer para o assegurar.

I₂ – A única forma de avaliar a formação humana dos alunos é de forma informal, através do que é discutido em reuniões, do que os professores vêm nas aulas bem como na avaliação subjetiva que o preceptor faz. Uma potencial solução poderia ser a elaboração de relatórios de reuniões de preceptorado que culminaria num relatório de preceptorado entregue, por cada preceptor, no final do ano letivo. No entanto, mesmo estes relatórios são limitados pelo que a avaliação nos dias que correm tem de ser informal.

I₃ – Mais do que o número de atividades extracurriculares que o Colégio oferece é o número de atividades em que os rapazes estão inscritos, refletido no número médio de atividades extracurriculares por aluno. O objetivo do Planalto é que os alunos desenvolvam apetências que não são passíveis de serem desenvolvidas num ambiente de sala de aula. A melhor solução são as atividades extracurriculares. Embora haja uma preocupação em oferecer um leque abrangente destas atividades, a maior preocupação é que os alunos as frequentem.

I₄ – A forma mais eficaz de o Planalto se assegurar que está a oferecer formação adequada aos pais é garantindo um certo número de formações. Ao contrário dos alunos, é complicado garantir ou incentivar a frequência destas formações por parte dos pais, pelo que o indicador tem de diferir do anterior.

I₅ – Para o Colégio é essencial que os pais se envolvam na educação dos alunos, uma boa forma de medir isso é através do número de pais presente nas atividades abertas do Colégio.

I₆ – A maior parte das receitas e dos gastos do Planalto estão relacionados com o número de alunos. Como tal, a única forma de medir se este número aumenta ou não é através da diferença entre os alunos que entram e os que saem no fim de cada ano letivo.

I₇ – A melhor forma e também a mais imediata de garantir que o preceptorado funciona como é suposto é medindo o número de reuniões de preceptorado de cada aluno.

I₈ – O número de propostas por professor não seria o indicador ideal porque o objetivo não é que cada professor tenha inúmeras ideias, até porque o Colégio não seria capaz de as implementar a todas. O número médio de propostas por professor seria um indicador de

baixa confiança porque não eliminava o cenário atual onde alguns professores têm diversas propostas enquanto outros não têm nenhuma. Como tal, o indicador ideal é o número médio de propostas únicas por professor, desta forma, mesmo que um professor tenha várias propostas, apenas uma é tida em conta para efeitos de média. No futuro, poderia ser implementado um banco de ideia que permitisse ver o contributo de cada professor.

I₉ – Atualmente no Planalto, a forma mais eficaz de avaliar a qualidade de um professor é assistindo as suas aulas. Para saber se a monitorização de qualidade está a ser feita o indicador é o número de aulas assistidas por professor.

I₁₀ – Dado que as formações são em grande parte obrigatórias para os professores selecionados, o indicador que melhor reflete se o Colégio está a apostar na formação dos professores é o número de formações que disponibiliza.

I₁₁ – Um dos grandes pontos fracos no Planalto atualmente é a falta de comunicação, a forma ideal de medir se esta fraqueza está a ser colmatada é através do número de campanhas de comunicação que são feitas.

I₁₂ – O número de documentos reestruturados indica o progresso da reestruturação dos documentos base do Colégio.

Iniciativas Estratégicas

A última fase do 3º passo é definir as iniciativas estratégicas definidas por Kaplan e Norton (2008:8) como “...*a discretionary project program, of finite duration, designed to close a performance gap*”. Na Tabela 4 estão enumeradas seis iniciativas estratégicas.

Tabela 4 - Iniciativas Estratégicas

| Iniciativa Estratégica | | Objetivo Estratégico | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|----------------------|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| | | A1 | A2 | A3 | FA1 | FA2 | FI1 | PI1 | PI2 | PI3 | AI1 | AI2 | AI3 | |
| Promover voluntariado e atividades conjuntas com pais. | IE1 | | x | x | x | x | | | | | | x | x | |
| Criar de grupos de trabalho de professores. | IE2 | x | | | | | | | | x | x | x | | |
| Implementar de um modelo <i>standard</i> de relatórios. | IE3 | x | x | | | x | | | x | | x | | | x |
| Apostar num plano de formações <i>targeted</i> . | IE4 | | | | x | | | | x | x | x | x | | |
| Apostar em parcerias com instituições científicas. | IE5 | x | | x | | | | x | | x | | | x | |
| Criar de uma rede de instituições e atividades apoiadas pelo Colégio. | IE6 | | | x | | x | x | | | | | | x | |

Fonte: Elaboração Própria

IE₁ – A participação em atividades de voluntariado e de serviço aos outros ajuda ao desenvolvimento humano dos alunos, bem como ao adquirir de novas competências tais como trabalho de equipa e adaptação. A presença dos pais em algumas destas atividades de voluntariado, ou noutras, fomenta não só o envolvimento dos mesmos com o Colégio, mas permite também um maior contacto e acompanhamento por parte dos professores. Poderá ser uma mais valia para a comunicação do Planalto servindo como ponto de diferenciação.

IE₂ – A criação de grupos de trabalho com professores de experiência diferente e de áreas do conhecimento diferentes serve para enriquecer o conhecimento dos mesmos sobre diversos temas que não são a sua especialidade, ajudando assim na transmissão de conhecimento aos alunos e facilitando a ponte entre matérias. Com grupos de trabalho que durem um semestre ou um ano é possível criar um ambiente que promova o surgimento de ideia, bem como um grupo de apoio onde professores mais novos se podem apoiar nos mais experientes e, pelo contrário, os mais experientes podem aprender novas técnicas com os mais novos.

IE₃ – Atualmente existem diversas áreas onde o relato de informação é bastante informal, nomeadamente na área do preceptorado. No entanto, mesmo em outras áreas onde existe relato ele é muitas vezes feito de forma personalizada consoante o professor. Criar modelos definidos de relatórios para áreas onde não existem atualmente permite uma

avaliação mais acertada das necessidades dos alunos. Ao mesmo tempo, criar modelos tipo para o relato que já existe promove a uniformização da comunicação pelo Planalto, facilitando a compreensão da documentação por parte de todos os interessados. Alguns destes relatórios serão externos e ajudarão a promover o contacto com os pais e a passagem de informação, outros serão internos e permitirão a cada professor identificar mais facilmente as necessidades académicas e humanas dos alunos e a forma de as melhor tratar.

IE₄ – Ao longo das entrevistas realizadas foi possível perceber que por vezes as necessidades de formação identificadas por alguns professores não eram correspondidas. Como tal, a aposta num maior sistema de recolha de informação sobre as necessidades não só destes, mas também dos pais, seguido de um plano de formações específicas para as colmatar, levará a uma melhoria na prestação dos docentes e seria uma ajuda valiosa para os pais. Os temas e formas possíveis para as formações permitem que sejam usadas com alguma flexibilidade para resolver problemas que o Colégio identifique no corpo docente.

IE₅ – Parcerias com instituições científicas de diferentes áreas, que levem a um trabalho próximo entre as mesmas e os alunos, são uma boa forma de os desafiar tanto academicamente como de os ajudar a desenvolver metodologias de trabalho. Para além disso, a participação em desafios e concursos são bons motivadores tanto para os alunos como para os professores das áreas correspondentes. Tudo isto é diferenciador das restantes escolas e um ponto de valorização do Planalto que pode ser usado na comunicação. A obtenção de prémios e certificações age como selo de qualidade o que pode atrair novos alunos.

IE₆ – Já várias vezes no passado o Colégio encontrou valor em incentivar os alunos a participarem em atividades que não sendo organizadas internamente, este via como interessantes e enriquecedoras. Atividades tais como idas ao teatro, conferências, entre outras. Como tal, pode haver uma aposta numa rede deste tipo de atividades, chegando até a estabelecer protocolos com as entidades que as organizam (por exemplo, com uma companhia de teatro). Estas atividades não só trazem valor aos alunos por permitirem que estes façam coisas que não seria possível fazer dentro do Colégio, como permite que os pais se envolvam. Esta rede poderá até aumentar o contacto do Planalto com famílias que

de outra forma não teriam conhecimento do mesmo, facilitando a comunicação e potenciando o aumento do número de alunos.

Balanced Scorecard do Planalto

Tabela 5 - Balanced Scorecard

| Perspetivas | Objetivos | Indicadores | Iniciativas |
|-------------------------|---|--|--|
| Alunos | Garantir competitividade académica. | Média dos resultados dos alunos por ano letivo. | <ul style="list-style-type: none"> Promover voluntariado e atividades conjuntas com pais. Criar de grupos de trabalho de professores. |
| | Garantir formação humana | Avaliação informal. | |
| | Desenvolver <i>skills</i> não académicos. | Número médio de atividades extracurriculares por aluno. | |
| Famílias | Reforçar formação dos pais dos alunos. | Número de formações para os pais. | <ul style="list-style-type: none"> Implementar de um modelo standard de relatórios. |
| | Fomentar o envolvimento dos pais nas atividades do Colégio. | Número de pais presentes nas atividades abertas do Colégio. | |
| Financeira | Aumentar o número de alunos. | Diferença entre número de alunos que entram e número de alunos que saem. | <ul style="list-style-type: none"> Apostar num plano de formações <i>targeted</i>. Apostar em parcerias com instituições científicas. Criar de uma rede de instituições e atividades apoiadas pelo Colégio. |
| Processos Internos | Renovar a dinâmica do preceptorado. | Número de reuniões de preceptorado de cada aluno. | |
| | Aumentar a mobilização dos professores. | Número de propostas únicas por professor. | |
| | Garantir a qualidade dos professores. | Número de aulas assistidas de cada professor. | |
| Aprendizagem e Inovação | Formar os professores. | Número de formações para professores. | <ul style="list-style-type: none"> Criar de uma rede de instituições e atividades apoiadas pelo Colégio. |
| | Criar e implementar um plano de comunicação. | Número de campanhas de comunicação. | |
| | Reestruturar a documentação base do Colégio. | Número de documentos reestruturados. | |

Fonte: Elaboração Própria

3.3.3. 3º Passo – Planear Operações

Segundo Kaplan e Norton (2008), o terceiro passo deve ser a elaboração de um plano de ação que permita executar a estratégia definida no ponto anterior. Este plano de ações deve envolver a elaboração de outros documentos tais como orçamentos. Deve também passar pelo delinear de planos de otimização para as diferentes áreas da entidade sob a premissa de que quanto melhor e mais eficientemente estas áreas funcionarem, melhor a implementação da estratégia.

No entanto, este trabalho foca-se apenas na conceção e sugestão de um potencial *BSC* para o Planalto, pelo que este passo não está enquadrado no âmbito do mesmo.

3.3.4 4º Passo – Monitorizar e Aprender

Uma vez definida a estratégia e o plano de ação para melhorar as operações da empresa, o passo seguinte é a constante revisão da *performance* do planeado. Kaplan e Norton (2008) sugerem dois tipos de revisão nesta fase da implementação do *BSC*. O primeiro tipo de revisão deve focar-se em avaliar se os diversos departamentos da entidade estão a funcionar como deviam. O segundo tipo de revisão deve focar-se em avaliar o progresso da estratégia face aos objetivos, indicadores e iniciativas definidos.

À semelhança do passo anterior, também este faz parte da implementação do *BSC* e não da sua conceção, pelo que está fora do âmbito deste trabalho.

3.3.5. 5º Passo – Testar e Adaptar a Estratégia

O último passo definido por Kaplan e Norton (2008) passa também por uma revisão. Desta vez a revisão deve ser da estratégia definida inicialmente em vez de uma revisão à execução da estratégia. Esta revisão é consequência natural da descoberta por parte dos gestores de que alguns dos seus pressupostos estavam errados, pode também ser consequência do aparecimento de alternativas estratégicas melhores que não estavam disponíveis inicialmente. É importante que este processo seja acompanhado pela elaboração de relatórios de custo benefício para que os gestores percebam o impacto prático das alterações estratégicas que podem propor.

Tal como nos anteriores, este passo faz parte do processo de implementação do *BSC*, estando também fora do âmbito deste trabalho.

4. Conclusões

4.1. Principais Conclusões

Ao longo dos últimos anos, o conceito de controlo de gestão tem sofrido inúmeras alterações e tem ganho uma relevância cada vez maior. Atualmente discute-se a validade do conceito de controlo e alguns autores defendem a terminologia “sistemas de avaliação de performance”. O foco parou de ser unicamente as metas financeiras, mas passaram a ser medidos indicadores ligados a áreas como satisfação de *stakeholders*, melhoria de processos, aprendizagem e inovação das entidades.

Ao mesmo tempo que este conceito evoluiu, evoluem também as ferramentas de controlo de performance associadas, as principais sendo o *Balanced Scorecard*, o *Tableau de Bord* e o *Performance Prism*. Com modelos diferentes todas elas foram criadas com vista a ajudar os gestores a ter uma visão geral e única das suas entidades. Embora estas ferramentas tenham sido em grande parte criadas com vista a entidades tradicionais com objetivos de lucro, todas são passíveis de adaptação para entidades sem fins lucrativos. Esta adaptação tem até sido defendida por muitos autores. No entanto, existem alguns fatores que têm atrasado esta transição, entre eles são de sublinhar: a falta de *benchmarking*, ou seja, não existe uma forma linear de comparar entidades sem fins lucrativos umas com as outras de forma a perceber o sucesso relativo de cada uma. A inexistência de métricas *standard* para medir o sucesso destas entidades, não é claro se o sucesso de uma entidade sem fins lucrativos deve ser medido comparando orçamentos com iniciativas feitas, ou iniciativas feitas com impacto social, ou valor dos donativos com o valor do dinheiro gasto em iniciativas. E por fim, a confusão que existe entre objetivos e iniciativas de cariz social.

Também o Colégio Planalto apresenta as suas particularidades que dificultam a adaptação de uma ferramenta. Tratando-se de uma entidade sem fins lucrativos, está dependente do seu lucro para sobreviver dado tratar-se de uma instituição privada de ensino, e como tal, não receber apoios do Estado. Esta dicotomia, lucro e foco na missão dificultam por vezes a definição de um rumo estratégico do Colégio.

Contudo, foi possível observar a existência de alguns mecanismos semelhantes aos que se encontrariam numa ferramenta de controlo de gestão. Existe por parte da direção um cuidado em definir, junto com a Fomento, entidade mãe, os objetivos de curto e longo prazo que são revistos ano a ano. No entanto, estes objetivos são por vezes em grande

número e nem sempre se materializam em indicadores ou formas de mensuração práticas. Existe também um esforço para comunicar a estratégia do topo ao longo de toda a cadeia hierárquica, bem como uma tentativa de fazer com que todos os colaboradores conheçam a missão e visão do Colégio. No entanto, a falta de documentos escritos faz com que alguns membros da organização tenham apenas um conhecimento geral destes pontos, sem saberem exatamente a aplicação prática, nem de que forma reagir face a certos problemas, à luz dos mesmos.

Outra grande dificuldade para a adaptação de uma ferramenta desta natureza é o ambiente familiar que se faz sentir dentro do Planalto e na relação que este tem com os pais e os alunos. Esta familiaridade no trato faz com que por vezes alguns mecanismos que deveriam ser mais oficiais, sejam executados de forma informal o que dificulta o registo e recolha de informação bem como a responsabilização dos membros encarregados. Acrescenta também a adaptação, neste caso do BSC, porque o ambiente familiar, embora tenha o problema descrito anteriormente, é uma vantagem, e é importante conseguir refletir isso num *scorecard*.

Por fim, também o Colégio enfrenta um problema comum a outras entidades sem fins lucrativos, medir algo que por vezes não é mensurável. No caso do Planalto, medir excelência humana ou até mesmo a qualidade de alguns mecanismos como o precetorado é muito difícil.

No entanto, e tendo em conta as dificuldades, o BSC apresentado, trata-se de uma adaptação do modelo de Kaplan e Norton adaptado à realidade da entidade tendo em conta sugestões de outros autores bem como o observado na prática. Houve um esforço para a sua forma de funcionamento dos processos diários, o que inclui respeitar a natureza familiar dos mesmos. O modelo tenta sintetizar a lista longa de objetivos da direção sem perder o principal foco da entidade. Por fim, tenta também clarificar e refletir a dicotomia, lucro e foco social, tanto no mapa estratégico, como na definição da hierarquia das perspetivas.

4.2. Contributos

Tratando-se de um trabalho prático, o contributo teórico é algo limitado. No entanto, o uso de ferramentas de avaliação de performance no setor da educação é um ramo pouco estudado comparativamente a outras áreas pelo que este trabalho serve de sugestão de adaptação. Também o mapa estratégico apresentado neste trabalho tem características particulares e reflete a realidade de um tipo de entidade sem fins lucrativos pouco comum.

Quanto ao contributo prático, este trabalho tem um contributo imediato para a entidade. Primeiramente, a análise feita pode servir para a direção fazer um diagnóstico da situação atual do Planalto. Poderá usar a mesma para perceber a sua posição no mercado, bem como os seus pontos fortes e fracos, e a sua relação com o ambiente em que se encontra.

Em segundo lugar, mesmo que a entidade não implemente o BSC, este trabalho apresenta uma sugestão de objetivos e iniciativas que poderão ser adotados, bem como uma sistematização de alguns princípios interiorizados pelos colaboradores do Colégio, mas que não estão escritos.

Em terceiro lugar, tratando-se o Colégio Planalto de um dos 4 colégios Fomento, todos com grandes semelhanças, o trabalho aqui feito pode servir de base para as direções dos outros colégios fazerem uma reflexão sobre os mesmos elementos que foram estudados no caso do Planalto.

Por fim, e talvez a maior contribuição, é a possibilidade do BSC aqui concebido ser aplicado ou servir de base para a aplicação de uma ferramenta de avaliação de performance para o Colégio.

4.3. Limitações

As primeiras limitações que este trabalho encontrou são de natureza teórica. A ausência de literatura sobre o TB em entidades sem fins lucrativos impediu uma verdadeira comparação entre a validade desta ferramenta para o caso em estudo em comparação com o PP ou o BSC. A escassez de literatura sobre ferramentas de avaliação de performance em entidades sem fins lucrativos, em especial no setor da educação, impediu a comparação do trabalho que estava a ser feito com bases aceites de outros autores.

Na parte prática, talvez a maior limitação seja a comunicação com a entidade mãe, Fomento. A dualidade lucro e impacto social é agravada pela pressão que a Fomento exerce sobre o cumprimento orçamental, sendo ela a entidade que se financia em nome dos Colégios Fomento. Perceber a cadeia de valores desta entidade, os objetivos da mesma e a forma como ela própria lida com o equilíbrio entre lucro e a sua missão e a missão dos colégios, poderia oferecer uma nova perspetiva para este trabalho. No entanto seria quase conceber um BSC separado o que não seria exequível no espaço de tempo disponível.

4.4. Oportunidades de Investigação Futuras

A primeira e mais óbvia oportunidade de investigação para este trabalho é a implementação do BSC aqui desenvolvido no Colégio, juntamente com uma análise dos resultados da mesma, de forma a perceber a validade da investigação aqui desenvolvida. Outra grande oportunidade de investigação é a repetição do trabalho aqui feito nos outros três colégios Fomento e na própria, de modo obter uma melhor perceção geral da realidade destes. Por fim, outra oportunidade de investigação futura é repetir este trabalho mas numa escola publica de forma a comparar os resultados e as diferenças tratando-se sempre de entidades sem fins lucrativos mas com particularidades diferentes.

5. Bibliografia

- Bourguignon, A., Malleret, V., Norreklit, H. 2004. ‘The American balanced scorecard versus the French tableau de bord : the ideological dimension’, *Management Accounting Research*, 15, pp. 107–134.
- Cengic, M. and Fazlic, D. 2008. ‘Balanced Scorecard vs . Performance Prism’, *Trends in the Development of Machinery and Associated Tecnology*, pp. 421–424.
- Chenhall, R. H. and Langfield-Smith, K. 2007. ‘Multiple Perspectives of Performance Measures’, *European Management Journal*, 25(4), pp. 266–282.
- Daum, J. H. 2005. ‘French Tableau de Bord : Better than the Balanced Scorecard ?’, *Der Controlling Berater*, (7), pp. 459–502.
- Eccles, R. G. 1991. ‘The Performance Measurement Manifesto’, *Harvard Business Review*, (February), pp. 131–138.
- Epstein, M. and Manzoni, J.-F. 1998. ‘Implementing Corporate Strategy : From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards’, *European Management Journal*, 16(2), pp. 190–203.
- Ferreira, A. and Otley, D. 2009. ‘The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis’, *Management Accounting Research*, 20(4), pp. 263–282.
- Flamholtz, E. 1996. ‘Effective organizational control: A framework, applications, and implications’, *European Management Journal*, 14(6), pp. 596–611.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zopounidis, C. 2012. ‘Strategic performance measurement in a healthcare organisation : A multiple criteria approach based on balanced scorecard’, *Omega*, 40(1), pp. 104–119.
- Heinicke, A., Guenther, T., Widener, S. 2016. ‘An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system : The key role of beliefs control’, *Management Accounting Research*, 33, pp. 25–41.
- Hovelja, T., Vavpotic, D., Zvanut, B. 2016. ‘A balanced scorecard-based model for evaluating e-learning and conventional pedagogical activities in nursing’, *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 2016, 41(8), pp. 1254–1268.
- Jordan, H., Neves, J., Rodrigues, A. 2005. ‘*O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*’ (6ª edição). Lisboa: Áreas Editora
- Jordan, H., Neves, J., Rodrigues, A. 2015. ‘*O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*’ (9ª edição). Lisboa: Áreas Editora
- Kaplan, R. S. and Grossman, A. S. 2010. ‘The Emerging Capital Market for not-for-profits’, *Harvard Business Review*, pp. 1–13.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992^a. ‘The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance’, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992^b. ‘The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance’, *Harvard Business Review*, (February), pp. 71–79.

- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1996. ‘Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System’, *Harvard Business Review*, pp. 75–85.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2000. ‘Having Trouble with Your Strategy? Then Map It’, *Harvard Business Review*, pp. 167–176.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2004. ‘**Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**’. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 2008. ‘Mastering the Management System’, *Harvard Business Review*, 86(1), pp. 62–77.
- Keyt, J. C. 2001. ‘Beyond Strategic Control : Applying the Balanced Scorecard to a Religious Organization’, *Journal of Nonprofit & Public Sector of Marketing*, 8(4), pp. 91–102.
- Lopez-valeiras, E., Gonzalez-Sanchez, M., Gomez-Conde, J. 2016. ‘The Effect of the Interactive use of Management Control Systems on Process and Organizational Innovation’, *Review of Managerial Science*, pp. 487–510.
- Major, M. J., Vieira, R. 2009. ‘*Contabilidade e Controlo de Gestão: Teoria, Metodologia e Prática*’. Lisboa: Escolar Editora.
- Najmi, M., Etebari, M., Emami, S. 2012. ‘A framework to review Performance Prism’, *International Journal of Operations and Production Management*, 32(10), pp. 1124–1146.
- Naranjo-Gil, D. 2016. ‘Role of management control systems in crafting realized strategies’, *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), pp. 865–881.
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P. 2001. ‘The performance prism in practice’, *Measuring Business Excellence*, 5(2), pp. 6–13.
- O’Boyle, I. and Hassan, D. 2013. ‘Organizational Performance Management : Examining the Practical Utility of the Performance Prism’, *Organization Development Journal*, 31, pp. 51–59.
- Perramon, J., Rocafort, A., Bagur-Femenia, L. 2016. ‘Learning to create value through the “ balanced scorecard ” model : an empirical study’, *Total Quality Management*, 27(10), pp. 1121–1139.
- Porter, M. E. 1979. ‘How Competitive Forces Shape Strategy’, *Harvard Business Review*, pp. 137–145.
- Rodrigues, L. L. and Quesado, P. R. 2012. ‘O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma Análise Comparativa’, *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), pp. 128–150.
- Simons, R. 1995. ‘Control in an age of empowerment’, *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 80–88.
- Simons, R. 2000. ‘*Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text & Cases*’. Upper Saddle River: Pearson.
- Yin, R. K. 2009. ‘*Case Study Research Design and Methods*’ (4ª edição). Thousand Oaks: Sage