

Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo
através do Método de *Delphi*

Nuno Jorge Lino Mira

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

Orientador:

ISCTE Business School

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa

Março de 2019

Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo
através do Método de *Delphi*

Nuno Jorge Lino Mira

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

Orientador:

ISCTE Business School

Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa

Março de 2019

Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo através do Método
de *Delphi*

Nuno Jorge Lino Mira

- Lombada –

Agradecimentos

Ao preparar-me para escrever os agradecimentos deparo-me com a feliz verdade, estou a um pequeno passo de concluir um trabalho iniciado há cerca de um ano e meio, e perto de alcançar um objetivo iniciado no ano de 2012, ser Mestre em Gestão pelo ISCTE Business School. José Saramago no seu livro “O Ano da Morte de Ricardo Reis” escreveu “as pessoas nem sonham que quem acaba uma coisa nunca é aquele que a começou, mesmo que ambos tenham um nome igual, que isso só é que se mantém constante, nada mais”, e é assim que me sinto, mais resiliente, mais persistente e mais preparado.

O objetivo final será sempre a meta, mas é no caminho que nos melhoramos e superamos, e foi neste caminho que fiquei a dever a minha gratidão àqueles que me acompanharam, podendo fazê-lo e senti-lo no terceiro nível de gratidão de S. Tomás de Aquino. Obrigado aos meus pais, que sempre me incentivaram a estudar e a ser melhor. Obrigado à minha namorada, Inês, que sempre me apoiou. Obrigado ao meu orientador, Professor Doutor Augusto da Rosa, que me encontrou “meio perdido” ao regressar ao ISCTE e me ajudou e incentivou desde esse momento. Obrigado ao Diretor Geral da Resitejo, Diamantino Duarte, pela disponibilidade da Resitejo para realizar este trabalho, e obrigado aos participantes no estudo, Lina Amante, Dra. Patrícia Camilo, Eng.º Nuno Teixeira, Eng.^a Cláudia Pinto, Eng.^a Rita Campos, Dr.^a Sara Louro, Eng.^a Susana Morgado e Dr.^a Nádía Pereira, pela disponibilidade demonstrada.

Resumo

Vivemos num mundo em constante transformação, onde os instrumentos de trabalho, as práticas sociais e as ambições do ser humano se alteram a um ritmo considerável, para uma organização ser bem sucedida torna-se fundamental compreender a sua razão de existir, saber o que ambiciona ser e que objetivos se propõe atingir para melhorar constantemente. Neste sentido, o presente projeto tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento estratégico na organização onde sou colaborador, definindo a missão, visão e os grandes objetivos da Resitejo. Para o efeito, foi solicitado a cada responsável dos diversos setores da Resitejo que apresentasse as suas declarações de missão, visão e grandes objetivos, correspondendo os grandes objetivos às quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, nomeadamente; perspetiva de clientes, perspetiva de processos internos; perspetiva de aprendizagem e crescimento e perspetiva financeira, de acordo com a revisão de literatura realizada. Posteriormente, as propostas apresentadas foram submetidas a votação recorrendo ao Método de *Delphi*. Os objetivos foram alcançados, podendo o projeto ser utilizada para implementar a estratégia na Resitejo.

Palavras Chave: Missão; Visão; Grandes Objetivos; Resitejo; *Balanced Scorecard*; Método de *Delphi*.

Abstract

We live in an ever changing world bearing witness to rapid changes in business and social practices, equipment and human ambitions. For an organization to succeed, it is essential to understand the reason of its existence and to know how to achieve its aims and goals in the future through continuous improvement. In this sense, the goal of this dissertation is to contribute to the strategic planning and define the mission, vision and main objectives of Resitejo, the organization I work for. For this purpose, each head of different departments within Resitejo was requested to present their mission declarations, vision and main objectives that correspond to the four perspectives of the Balance Scorecard - customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective and financial perspective, as defined by the literature used for this purpose. Once the proposals had been submitted, they were voted upon using the *Delphi Method*. Since the objectives have been reached, this dissertation can be used to implement the strategy of Resitejo.

Key Words: Mission; Vision; Main Objectives; Resitejo; Balanced Scorecard; Delphi Method.

Sumário Executivo

A Resitejo é uma organização sem fins lucrativos, correspondendo a um sistema de gestão de resíduos que tem como finalidade a gestão e tratamento dos resíduos provenientes dos seus municípios associados. No entanto, apesar de apresentar dimensão e volume de negócios considerável, não apresenta nenhuma estratégia, nem instrumentos de gestão estratégica. O presente projeto de mestrado, pretende lançar as bases para a implementação estratégica na Resitejo, definindo a missão, visão e os grandes objetivos da Resitejo. Para alcançar os objetivos a que nos propomos e sustentar a importância dos mesmos, foi realizada uma revisão de literatura onde se procurou compreender a estratégia como “o padrão de decisões numa organização, que determina e revela os seus objetivos, fins ou metas, que produzem as principais políticas e planos para atingir esses objetivos e definem qual o negócio que a organização deve seguir e o tipo de organização económica e humana que é ou pretende ser (Andrews, 1991), a importância da missão e da visão nas organizações, sendo a missão “a declaração de uma organização da sua razão de ser” (Bart, 1997) e a visão “uma declaração do desejo do estado futuro da organização” (Raynor, 1998) e a relevância dos grandes objetivos, que devem “definir os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua missão, de forma que lhe permitam atingir a visão que tem (Crespo de Carvalho e Filipe, 2014). De forma a solidificar a revisão de literatura, procurámos perceber as ferramentas estratégicas como “um nome genérico para qualquer método, modelo, técnica, ferramenta, tecnologia, estrutura, metodologia ou abordagem utilizada para facilitar o trabalho estratégico” (Stenfors, 2007), e quais as ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas organizações em Portugal, posteriormente, o uso de ferramentas estratégicas é também abordado. A ferramenta estratégica que é abordada de seguida é o *Balanced Scorecard* (BSC), sendo “um sistema de gestão e planeamento estratégico que é utilizado extensivamente em negócios e indústria, governos, e organizações sem fins lucrativos de todo o mundo, para alinhar as atividades das organizações com a visão e a estratégia da organização, melhora a comunicação interna e externa e monitoriza o desempenho organizacional em relação aos objetivos estratégicos (P. Lakshmi Narayanamma & K. Lalitha, 2016)”, as quatro perspetivas do BSC são também abordadas, assim como o BSC em organizações sem fins lucrativos, concluindo-se que devido às diferenças entre o setor público e o setor privado, a abordagem hierárquica às quatro perspetivas deve ser diferente. É também abordado o

que é conhecido como sendo o primeiro estudo empírico da aplicação do BSC na gestão de resíduos em Portugal, onde verificamos que os grandes objetivos devem ser de acordo com as quatro perspetivas do BSC. Por fim, as críticas e limitações ao BSC são também alvo de abordagem.

Para perceber o que é e de que forma seria aplicado e analisado o Método de *Delphi*, é realizado o enquadramento metodológico, onde é possível compreender como surge e para que é utilizado o Método de *Delphi*, verificamos que a “técnica de *Delphi* é um método para obter e refinar julgamentos de um grupo (Dalkey,¹⁹⁶⁹),” é também no enquadramento metodológico que é apresentada a seleção dos especialistas para participar no estudo, concretamente, os responsáveis de setor da Resitejo. Outra abordagem importante para a realização do estudo que é feita no enquadramento metodológico é o teste estatístico não paramétrico coeficiente de concordância de *Kendall*, que é utilizado para avaliar a concordância do grupo.

Para realizar o estudo, foi realizada uma apresentação onde foram explicados alguns conceitos da revisão de literatura e solicitado aos participantes que apresentassem as suas propostas de declarações de missão, visão e grandes objetivos de acordo com as quatro perspetivas do BSC. Depois de entregues as propostas, realizaram-se as primeiras rondas do Método de *Delphi* para cada declaração, as votações foram analisadas recorrendo ao programa SPSS para realizar o teste de W de *Kendall*, em nenhuma das seis primeiras rondas realizadas se conseguiu alcançar uma forte concordância segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de *Kendall* de Schmidt. Realizaram-se assim segundas rondas do Método de *Delphi* para todas as declarações pretendidas, tendo sido alcançadas fortes concordâncias para as declarações de missão, visão, perspetiva de clientes, perspetiva de aprendizagem e crescimento e perspetiva financeira, para a perspetiva de processos internos foi alcançada uma incomum forte concordância.

Os objetivos do projeto de mestrado são alcançados, definimos a missão, visão e os grandes objetivos da Resitejo.

Índice Geral

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	II
Abstract	III
Sumário Executivo	IV
Índice Geral.....	VI
Índice de Figuras	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Abreviaturas Utilizadas	XI
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento do Tema	1
1.2. Objetivos da Investigação	2
1.3. Metodologia	3
1.4. Estrutura	3
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Estratégia.....	4
2.2. Missão e Visão	6
2.3. Grandes Objetivos	8
2.4. Ferramentas Estratégicas.....	8
2.5. O Uso de Ferramentas Estratégicas.....	12
2.6. <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.7. As Quatro Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.8. BSC em Organizações Sem Fins Lucrativos.....	24
2.9. BSC no Setor de Resíduos em Portugal	28
2.10. Críticas e Limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	30
3. Enquadramento Metodológico	32
3.1. Metodologia	32
3.2. Método de <i>Delphi</i>	32
3.3. Coeficiente de <i>Kendall</i>	37
4. Aplicação e Resultados	39
4.1. Apresentação e Entrega de Propostas.....	39
4.2. Missão	46
4.3. Visão	50
4.4. Grande Objetivo Perspetiva de Clientes.....	54
4.5. Grande Objetivo Perspetiva de Processos Internos	58

Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo através do Método de Delphi

4.6.	Grande Objetivo Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	62
4.7.	Grande Objetivo Perspetiva Financeira.....	66
4.8.	Resultados	70
5.	Conclusões	72
5.1.	Conclusão.....	72
5.2.	Contribuições	72
5.3.	Limitações	73
5.4.	Oportunidades de Investigação Futura.....	74
6.	Bibliografia	75
7.	Anexos.....	82

Índice de Figuras

Figura 1 Principais Elementos do Uso de Ferramentas Estratégicas.....	13
Figura 2 <i>Translating the Vision</i>	17
Figura 3 As Quatro Perspetivas do Balanced Scorecard	19
Figura 4 <i>Balanced Scorecard</i> e a Ligação das Quatro Perspetivas	21
Figura 5 Mapa Estratégico e Conexão aos Ativos Intangíveis da Perspetiva de Crescimento	22
Figura 6 Exemplo de Mapa Estratégico	24
Figura 7 BSC em Organizações Sem Fins Lucrativos	26
Figura 8 Formulação Estratégica.....	28

Índice de Tabelas

Tabela 1 “ <i>What leaders need to know about organizational culture</i> ”	5
Tabela 2 Exemplos de Missão e Visão	7
Tabela 3 Glossário de Ferramentas Estratégicas	11
Tabela 4 Ferramentas Estratégicas usadas pelas Organizações.....	12
Tabela 5 Razões para o Uso de Ferramentas Estratégicas.....	14
Tabela 6 Diferenças nas Perspetivas entre o Setor Privado e o Setor Público	26
Tabela 7 Diferença Hierárquica no BSC do Setor Privado e Público	27
Tabela 8 Exemplo dos Grandes Objetivos de acordo com as 4 Perspetivas do BS na Divisão de Higiene Urbano e Resíduos Sólidos do Município de Loulé	29
Tabela 9 Painel de Especialistas	36
Tabela 10 Interpretação do Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	38
Tabela 11 Data de Entrega das Propostas.....	39
Tabela 12 Propostas de Declaração de Missão.....	40
Tabela 13 Propostas de Declaração de Visão	41
Tabela 14 Propostas de Declaração Perspetiva de Clientes	42
Tabela 15 Propostas de Declaração Perspetiva de Processos Internos.....	43
Tabela 16 Propostas de Declaração Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	44
Tabela 17 Propostas de Declaração Perspetiva Financeira	45
Tabela 18 Votações 1ª Ronda Missão	46
Tabela 19 Estatística de Teste Missão 1ª Ronda	47
Tabela 20 Postos Médios Missão 1ª Ronda.....	47
Tabela 21 2ª Ronda Missão	48
Tabela 22 Estatística de Teste Missão 2ª Ronda	49
Tabela 23 Postos Médios Missão 2ª Ronda.....	49
Tabela 24 Votações 1ª Ronda Visão.....	50
Tabela 25 Estatística de Teste Visão 1ª Ronda.....	51
Tabela 26 Postos Médios Visão 1ª Ronda	51
Tabela 27 Votações 2ª Ronda Visão.....	52
Tabela 28 Estatística de Teste Visão 2ª Ronda.....	53
Tabela 29 Postos Médios Visão 2ª Ronda	53
Tabela 30 Votações 1ª Ronda Declaração Perspetiva de Clientes	54

Tabela 31 Estatística de Teste Declaração Perspetiva de Clientes 1ª Ronda	55
Tabela 32 Postos Médios Declaração Perspetiva de Clientes 1ª Ronda.....	55
Tabela 33 Votações 2ª Ronda Declaração Perspetiva de Clientes	56
Tabela 34 Estatística de Teste Declaração Perspetiva de Clientes 2ª Ronda	57
Tabela 35 Postos Médios Declaração Perspetiva de Clientes 2ª Ronda.....	57
Tabela 36 Votações 1ª Ronda Declaração Perspetiva de Processos Internos.....	58
Tabela 37 Estatística de Teste Declaração P. de Processos Internos 1ª Ronda.....	59
Tabela 38 Postos Médios Declaração P. de Processos Internos 1ª Ronda	59
Tabela 39 Votações 2ª Ronda Declaração Perspetiva de Processos Internos.....	60
Tabela 40 Estatística de Teste Declaração P. de Processos Internos 2ª Ronda.....	61
Tabela 41 Postos Médios Declaração P. de Processos Internos 2ª Ronda	61
Tabela 42 Votações 1ª Ronda Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento	62
Tabela 43 Estatística de Teste Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento 1ª Ronda	63
Tabela 44 Postos Médios Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento 1ª Ronda....	63
Tabela 45 Votações 2ª Ronda Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento	64
Tabela 46 Estatística de Teste Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento 2ª Ronda	65
Tabela 47 Postos Médios Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento 2ª Ronda....	65
Tabela 48 Votações 1ª Ronda Declaração Perspetiva Financeira	66
Tabela 49 Estatística de Teste Declaração Perspetiva Financeira 1ª Ronda	67
Tabela 50 Postos Médios Declaração Perspetiva Financeira 1ª Ronda.....	67
Tabela 51 Votações 2ª Ronda Declaração Perspetiva Financeira	68
Tabela 52 Estatística de Teste Declaração Perspetiva Financeira 2ª Ronda	69
Tabela 53 Postos Médios Declaração Perspetiva Financeira 2ª Ronda.....	69

Abreviaturas Utilizadas

BSC – *Balanced Scorecard*

EY - *Ernst & Young*

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPMG - *Klynveld Peat Marwick Goerdeler*

PAPERSU - Plano de Ação do Plano Estratégico de Resíduos Sólidos Urbanos

PERSU - Plano Estratégico de Resíduos Sólidos Urbanos

PWC - *PricewaterhouseCoopers*

SMART - *Specific, Measurable, Achievable, Results Oriented, Time*

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

1. Introdução

1.1. Enquadramento do Tema

As organizações que tendem a apresentar melhores desempenhos conseguem-no, essencialmente, devido a uma compreensão e reflexão profunda das questões estratégicas (Crespo de Carvalho e Filipe, 2014), internas e externas à organização, procurando, num mundo global e em constante transformação, adaptarem-se aos novos paradigmas legislativos, económicos, sociais e tecnológicos de forma a garantirem a criação de valor e a satisfação equilibrada das diversas legitimidades. A estratégia de uma organização deve garantir a sua vida de modo sustentado, procurando assegurar a sua sobrevivência, descobrindo e objetivando formas de sucesso a longo prazo, devendo aliar à persecução dos seus objetivos um comportamento ético e socialmente responsável, respeitando os seus *stakeholders*, a legislação em vigor e procurando constantemente a minimização dos impactos no ambiente.

A Resitejo – Associação de Gestão e Tratamento dos Lixos do Médio Tejo, é uma associação sem fins lucrativos, constituída a 9 de agosto de 1996 com o objetivo de gerir e tratar adequadamente as 100.000 toneladas de resíduos sólidos urbanos produzidos anualmente pelos 209.587 habitantes (INE, 2011) dos 10 municípios da sua área de atuação: Alcanena, Chamusca, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Santarém, Tomar, Torres Novas e Vila Nova de Barquinha. No ano de 2017, a Resitejo tratou 218.495 toneladas resíduos, provenientes dos seus municípios, mas também de outras empresas publicas e privadas, atingindo um volume de negócios no valor de 10.524.756,69€ e empregando em média 287 pessoas. A sua sede situa-se na freguesia da Carregueira, concelho da Chamusca, no maior *cluster* de resíduos do país, o Eco Parque do Relvão.

O paradigma da gestão de resíduos em Portugal mudou bastante desde a constituição da Resitejo, se numa primeira fase o objetivo principal seria por término às lixeiras a céu aberto e realizar o encaminhamento dos resíduos para um aterro, de forma a garantir a proteção ambiental e a saúde pública, atualmente, face à crescente escassez global de recursos naturais, introduziu-se o conceito de desenvolvimento sustentável, que procura satisfazer as necessidades atuais, sem comprometer as necessidades das gerações

vindouras (Relatório Brundtland, 1987). Ao longo dos anos, a Resitejo procurou constantemente soluções para valorizar a maior quantidade de resíduos possível, são exemplos a construção da Estação de Triagem em 2004, que permitiu à Resitejo realizar a triagem dos resíduos reciclagens provenientes dos ecopontos dos municípios associados, a implementação de uma rede de recolha seletiva porta-a-porta de cartão, esferovite e filme de plástico destinada ao comércio local nos concelhos de Chamusca, Constância, Entroncamento, Golegã, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha, e a construção da Unidade de Tratamento Mecânico e Biológico que começou a laborar em 2013 e possibilitou o aproveitamento de 60% dos resíduos sólidos urbanos que entram anualmente nas instalações da Resitejo. No entanto, apesar da procura constante por soluções que permitam valorizar cada vez mais os seus resíduos, não existe uma estratégia integrada da organização.

1.2. Objetivos da Investigação

Estratégia é referenciada nos dias de hoje como um elemento crucial no sucesso de uma organização, do conhecimento da situação em que se encontra uma organização e como é conhecida, à concretização da situação futura onde pretende estar e pretende ser reconhecida, existe um longo caminho de análise, definição, formulação, implementação e controlo estratégico.

A Resitejo apresenta um único documento estratégico, o Plano de Ação do Plano Estratégico de Resíduos Sólidos Urbanos 2015-2020 (PAPERSU), este documento surge da necessidade de acompanhar as metas definidas pelo Plano Estratégico dos Resíduos Urbanos 2020 (PERSU 2020), e estabelece ações e projetos específicos, de acordo com os objetivos definidos no PERSU 2020. Não existe nenhum documento referente à estratégia corporativa da organização, e o próprio PAPERSU, que apenas define objetivos específicos e foi realizado no ano de 2014, carece de acompanhamento. Neste sentido, a Resitejo não apresenta nenhum documento estratégico que seja indicativo do caminho a trilhar e estabeleça a unidade de propósito necessária para conseguir o compromisso de todos na organização em torna de uma estratégia a seguir. De forma a permitir lançar as bases para a implementação estratégica, o presente projeto pretende definir a missão, visão e os grandes objetivos da Resitejo.

1.3. Metodologia

Numa primeira fase, foi realizada uma revisão de literatura onde se procurou compreender a importância da estratégia nas organizações, da missão, da visão, dos grandes objetivos, das ferramentas estratégicas, do seu uso, do *Balanced Scorecard* e das suas perspectivas. Na segunda fase, procurou compreender-se o funcionamento do Método de *Delphi* e a sua aplicação. Posteriormente, solicitou-se a cada responsável de setor da Resitejo que apresentasse as suas declarações de missão, visão e grandes objetivos. As propostas apresentadas foram submetidas a votação. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*, tendo sido utilizado o programa SPSS.

1.4. Estrutura

A presente tese de mestrado encontra-se dividida em quatro capítulos. O primeiro capítulo, a introdução, encontra-se subdividido no enquadramento geral, nos objetivos da investigação, na explicação da metodologia e na apresentação da estrutura. O segundo capítulo, contém a revisão de literatura realizada sobre a estratégia, visão e missão, grandes objetivos, ferramentas estratégicas e *Balanced Scorecard*. No terceiro capítulo, enquadramento metodológico, vamos explorar o Método de *Delphi* e a sua aplicação, são abordados temas como escolha do painel de especialistas e o número de rondas a utilizar, mas também o Coeficiente de *Kendall*. No quarto capítulo, é apresentado passo a passo o estudo realizado, as declarações de missão, visão e grandes objetivos apresentadas pelos especialistas, as votações e a análise das mesmas. Por fim, no quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões do estudo, as contribuições, as limitações e as oportunidades para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Estratégia

Uma organização é uma articulação dos seus objetivos e o estabelecimento de mecanismos para os atingir. A maioria das organizações envolve-se num processo evolutivo dos seus objetivos - questionando, verificando e redefinindo a forma como interage com o seu meio envolvente (Miles, E. R., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman Jr, H. J.,1978), sendo crucial para compreendermos este processo evolutivo a definição de estratégia, tendo o seu conceito sido introduzido na gestão na segunda metade do século XX (António, 2003; Ghemawat, 2002; Pettigrew et al., 2002; Snow & Hambrick, 1980).

Existem várias definições clássicas de estratégia. Chandler (1962), foi provavelmente o primeiro a estudar a estratégia academicamente e define-a como sendo a determinação dos objetivos de longo prazo de uma organização, a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos para atingir esses objetivos. Para Andrews (1991) estratégia é o padrão de decisões numa organização, que determina e revela os seus objetivos, fins ou metas, que produzem as principais políticas e planos para atingir esses objetivos e definem qual o negócio que a organização deve seguir e o tipo de organização económica e humana que é ou pretende ser.

Nas definições de estratégia apresentadas por Chandler (1962) e por Andrews (1991), é perceptível um entendimento da estratégia baseada na definição de objetivos e no estabelecimento de medidas para os atingir. Existem também definições que espelham muito bem a dificuldade da estratégia no que toca à incerteza, sendo exemplo a definição de (Ansoff, 1965) que afirma a estratégia como sendo um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, afirmando ainda que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Existem outras definições clássicas de estratégia que são mais direcionadas para a competitividade de mercado e para o retorno económico, como por exemplo a de (Porter, 1980), que afirma a estratégia como sendo um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria e/ou mercado, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Já Grant (1998)

apresenta uma definição mais “radical”, afirmando que estratégia é a disposição dos recursos do modo que seja mais provável a derrota do inimigo. Freedman (2013), não numa ótica de definição, mas sim de revelar a importância da estratégia, afirma que a estratégia é necessária porque os relacionamentos são complicados. Os executivos de uma organização têm de lidar ao mesmo tempo com acionistas, colaboradores, fornecedores, competidores, governos e clientes, onde cada relacionamento é uma mistura de cooperação e conflito.

Existe uma diversidade de conceitos e pontos de vista em relação à estratégia, sendo possível identificar diferentes perspectivas sobre a definição de estratégia (Hofer & Schendel, 1978), dependendo sempre da forma com se vê a estratégia e do contexto em que a sua definição é aplicada.

Durante a realização da pesquisa sobre estratégia para fundamentar esta revisão de literatura, foi encontrado um *paper* elaborado por D.D. Warrick (2017), intitulado “*What leaders need to know about organizational culture*” onde apresenta uma tabela com as características das organizações com culturas de alta performance e culturas de baixa performance.

Tabela 1 “*What leaders need to know about organizational culture*”

High Performance Cultures	Low Performance Cultures
Leaders are skilled, admired, and build organizations that excel at results and at taking excellent care of their people and their customers	Leaders provide minimal leadership, are not trusted and admired, and do little to engage and involve their people
Clear and compelling vision, mission, goals, and strategy	Vision, mission, goals, and strategy are unclear, not compelling, not used, or do not exist
Core values drive the culture and are used in decision making	Core values are unclear, not compelling, not used, or do not exist
Committed to excellence, ethics, and doing things right	Lack of commitment to excellence, questionable ethics, and a reputation for doing what is expedient rather than what is right
Clear roles, responsibilities, and success criteria, and strong commitment to engaging, empowering, and developing people	Unclear roles and responsibilities and little interest in fully utilizing and developing the capabilities and potential of people
Positive, can-do work environment	Negative, tense, stressful, and/or resistant work environment
Open, candid, straightforward, and transparent communication	Guarded communication, reluctance to be open and straightforward, and consequences for saying things leaders do not want to hear
Teamwork, collaboration, and involvement are the norm	Top-down decision making with minimal teamwork, collaboration, and involvement
Emphasis on constant improvement and state-of-the-art knowledge and practices	Slow to make needed improvements and behind times in knowledge and practices
Willingness to change, adapt, learn from successes and mistakes, take reasonable risk, and try new things	Poorly planned change, resistance to change, minimal learning from successes and mistakes, and either risk averse or risk foolish

Fonte: D.D. Warrick (2017)

Apesar de muitas das características apresentadas na tabela de D.D. Warrick se encontrarem direta ou indiretamente relacionadas com a estratégia organizacional, a segunda linha está diretamente relacionada com o trabalho que pretendemos realizar, visão, missão, objetivos e estratégia clara são características de uma organização com uma cultura de alta performance.

2.2. Missão e Visão

Revisto o conceito de estratégia e verificada a importância da missão e da visão na cultura organizacional, e uma vez que dois dos nossos objetivos na elaboração da presente tese de mestrado são a definição da missão e visão da Resitejo, importa compreender o que são e qual seu impacto na estratégia de uma organização.

Missão e visão são instrumentos de gestão muito importantes que não podem ser separadas da estratégia corporativa e providenciam às organizações formas de alcançar uma elevada performance e garantir que sobrevivem um longo período (Gamze Orhan *et al.*, 2014). A missão é a declaração de uma organização da sua razão de ser. Esta responde a questões de vital importância para uma organização, tais como “Qual é o nosso negócio?”, “Porque nós existimos?”, “O que estamos a tentar realizar?” (Bart, 1997). Uma boa declaração de missão descreve o propósito da organização, os seus produtos e serviços, mercados, filosofia e tecnologia básica (Kemp & Dwyer, 2003). Já a visão é uma declaração do desejo do estado futuro da organização, dentro da sua área de competição. É um documento orientado para o futuro (Raynor, 1998). A visão como declaração do desejo do estado futuro da organização pretende transmitir o que a organização quer ser e como quer ser vista pelos seus *stakeholders*. No entanto, apenas ter declarações de missão e visão definidas nas paredes e nas páginas de internet da organização não é suficiente (Benligiray *et al.*, 2013), para ter uma eficiente missão e visão é necessário partilha-las com toda a organização (Gamze Orhan *et al.*, 2014), muitos trabalhos sugerem que a missão e a visão de uma organização, podem ter um impacto positivo na performance dos trabalhadores, providenciando níveis elevados de comprometimento dos colaboradores, moldando os seus comportamentos em linha aos objetivos da organização (Bart *et al.*, 2001; Campbell, 1997; Collins & Poras, 1996; Ireland & Hitt, 1992; Klemm *et al.*, 1991).

Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo através do Método de Delphi

Para prover uma melhor compreensão do que são missão e a visão, considerámos importante apresentar alguns exemplos de declarações já existentes, a primeira declaração de visão e missão que apresentamos é de uma empresa privada, a Volkswagen Autoeuropa, a segunda uma organização sem fins lucrativos mundialmente conhecida, a Unicef, e as três últimas são sistemas de gestão de resíduos e organizações sem fins lucrativos como a Resitejo.

Tabela 2 Exemplos de Missão e Visão



Volkswagen Autoeuropa

Missão

“A missão da Volkswagen Autoeuropa é produzir veículos automóveis de elevada qualidade, através do desenvolvimento de competências dos recursos humanos orientados pela inovação e assente nos princípios de criação de valor, flexibilidade e responsabilidade social.”

Fonte: Site Volkswagen Autoeuropa

Visão

“A Volkswagen Autoeuropa aspira ser o modelo de competência e inovação na marca Volkswagen.”



Missão

“A missão da UNICEF é assegurar proteção especial às crianças mais desfavorecidas, com deficiência, vítimas de guerra, de desastres naturais, de pobreza extrema, de todas as formas de violência e de exploração.”

Fonte: Site Unicef

Visão

“A Visão da UNICEF é um mundo onde os direitos de todas as crianças sejam uma realidade.”



Missão

“Empreender soluções inovadoras na gestão de recursos promovendo uma abordagem circular e a criação de valor partilhado.”

Fonte: Site Lipor

Visão

“Queremos estar no mercado global e criar tendências para o futuro sustentável.”



Missão

Assegurar a gestão integrada do Sistema Intermunicipal de Resíduos Urbanos do Distrito de Évora, utilizando as técnicas mais seguras e ambientalmente adequadas, tendo sempre em consideração os princípios da sustentabilidade e aplicação da legislação e recomendações nacionais e internacionais em vigor para o setor dos resíduos.

Fonte: Site Gesamb

Visão

“Ser reconhecida como uma organização de referência pela ecoeficiência do seu desempenho e promoção da sustentabilidade ambiental e social.”



Missão

“Temos como missão assegurar o tratamento e a valorização dos Resíduos Urbanos produzidos nos municípios, tendo sempre em consideração os princípios da sustentabilidade.”

Fonte: Site Tratolixo

Visão

“A nossa visão é utilizar as técnicas mais avançadas, seguras e ambientalmente adequadas, no tratamento de Resíduos Urbanos, dando especial ênfase à valorização e considerando-os como fonte de potencial matéria-prima.”

2.3. Grandes Objetivos

Um dos fatores chave de um planejamento estratégico eficaz nas organizações são a definição de metas e objetivos e a construção de estratégias para os atingir. Um plano estratégico eficaz é constituído por metas e objetivos bem definidos e estratégias de suporte que atuem como mapas que permitem conduzir as organizações à sua mais ampla visão. Um plano estratégico bem desenvolvido deve ter distintos os objetivos de longo prazo e os objetivos de curto prazo (Prusty *et al.*, 2017). As metas e objetivos devem refletir os desejos e ambições dos *stakeholders* de uma organização para desenhar estratégias de sucesso (Hay & Williamson, 1998) e as estratégias devem ter em conta o futuro a longo prazo em linha com os recursos, comprometimento e riscos envolvidos. Os objetivos de longo prazo ou grandes objetivos devem definir os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua missão, de forma que lhe permitam atingir a visão que tem, enquanto que os objetivos específicos são mais precisos e focados do que os grandes objetivos e têm um horizonte temporal bem definido e, normalmente, mais curto (Crespo de Carvalho e Filipe, 2014). Peter Druker (1995) definiu um termo específico para tornar mais eficazes a utilização destes objetivos, chamando-lhes, objetivos SMART, a sigla de *Specific, Measurable, Achievable, Results Oriented* e *Time Bound*.

2.4. Ferramentas Estratégicas

Um dos fatores que distinguem os seres humanos das outras espécies de animais é a habilidade para criar e usar ferramentas para atingir os seus propósitos. Também os gestores o têm feito ao longo dos anos, procurando novas ferramentas para ajudá-los, seja a planear o futuro, a aumentar a eficiência, melhorar a qualidade ou melhorar a comunicação (Clark, 1997; Knott, 2008). Bechly (2003) afirma que uma ferramenta é um artefacto através do qual a atividade e organização ocorre, é um meio para atingir um fim (Eilon, 1980).

Jarzabkowski e Wilson (2006) definem uma ferramenta estratégica como um artefacto de conhecimento produzido com o objetivo de transformar teorias praticáveis em prática. Na definição de Stenfors (2007) é explicado a abrangência do conceito de

ferramentas estratégicas, definindo-as como sendo um nome genérico para qualquer método, modelo, técnica, ferramenta, tecnologia, estrutura, metodologia ou abordagem utilizada para facilitar o trabalho estratégico. As ferramentas estratégicas podem ser conceituais, como por exemplo o *design* da estratégia, podem ser ferramentas de processos, como as técnicas de gestão de projetos, podem ser ferramentas físicas, como computadores e documentos, e podem ainda ser baseadas em métodos ou teorias emanadas de qualquer disciplina ou escola de pensamento. São exemplos de ferramentas estratégicas aplicações de *Balanced Scorecard*, análise SWOT, Cinco Forças de Porter, *Real Options*, *Enterprise Resource Planning*, *Management Information Systems*, *Analytic Hierarchy Process* e *Data Envelopment Analysis*.

Ao longo das últimas décadas as ferramentas estratégicas tornaram-se fatores decisivos na tomada de decisão das organizações. O próprio termo abrange um conjunto de conceitos, modelos, técnicas, estruturas e metodologias que visam influenciar a atividade estratégica (Rigby, 2001; Jarzabkowski et al., 2009), servem de apoio aos gestores na análise da organização e do seu meio envolvente (Jacobides, 2010; Mintzberg, 1994) e geram conhecimento para a organização (Grant, 2003; Jarzabkowski & Wilson, 2006; Wright, Paroutis & Blettner, 2013), tornando-se importantes devido à imensa dificuldade do trabalho estratégico (Whittington et al., 2003).

As ferramentas estratégicas resultam frequentemente da pesquisa realizada por académicos, como é o caso do BSC, e são introduzidas posteriormente na educação dos gestores, consultores, na literatura de negócios e literatura estratégica (Whittington et al., 2003). Neste sentido, são formas acionáveis de conhecimento que a pesquisa estratégica fornece para a prática (Jarzabkowski & Wilson, 2006). Estas são desenhadas para providenciar valor estratégico aos seus usuários, regra geral numa perspetiva *top-down*, sendo adaptadas pelas organizações de acordo com o seu contexto (Fassin, 2008; Jarratt & Stiles, 2010; Lozeau, Langley & Denis, 2002). As ferramentas estratégicas mais ensinadas nas escolas de negócios são as mais utilizadas pelas organizações (Clark, 1997; Jacobides, 2010; Rigby & Bilodeau, 2013; Stenfors, Tanner & Haapalinna, 2004).

Para Stenfors (2007) as ferramentas estratégicas fazem a diferença nas organizações. Independentemente das diferentes formas de uso e dos diferentes contextos, a escolha de cada ferramenta estratégica a utilizar não é insignificante para o trabalho estratégico e conseqüentemente para o resultado do trabalho estratégico. Em cada ferramenta, os seus pressupostos, os conceitos subjacentes e as crenças, têm um impacto

no trabalho estratégico, pelo que as ferramentas estratégicas afetam as atividades do trabalho estratégico de forma positiva, neutral e de forma negativa. Ainda assim, as ferramentas estratégicas podem ter resultados que não são reconhecidos e resultados que podem estar errados. Para além de ferramentas estratégicas serem baseadas em teorias, que podem estar ou não em concordância com as formas reais de comportamento dos usuários, estas envolvem também ordens morais que impõem comportamentos e práticas de fomento (Latour, 1988). O desenvolvimento de ferramentas estratégicas não pode assim ser visto de forma simples como a criação discreta de métodos, objetos, tecnologias ou conselhos (Suchman, Blomberg, Orr, & Trigg, 1999), pelo contrário, o desenvolvimento, introdução, e uso de ferramentas estratégicas são todos parte da produção cultural da prática do trabalho estratégico.

Importa ainda referir que Kaplan e Jarzabkowski (2006) defendem que as ferramentas estratégicas não devem ser vistas como um meio para eliminar políticas ou emoções nas tomadas de decisão, proporcionando algo mais objetivo ou racional, mas sim um meio para o surgimento de pressupostos, realizar questões complicadas e alcançar o alinhamento dos diferentes interesses dentro da organização.

Existem centenas de ferramentas estratégicas (Stenfors, 2007), sendo possível agrupá-los em categorias de acordo com o propósito de cada uma. Doz e Prahalad (1981) sugerem três grupos diferentes, ferramentas de gestão de dados, ferramentas de gestão para gestores e ferramentas para resolução de conflitos. Mais tarde, Stenfors (2007) propõe a utilização de um quarto grupo que inclui ferramentas de inovação e criatividade. Se quisermos incluir o BSC num destes grupos, claramente será no grupo de ferramentas de gestão para gestores, uma vez que tem como objetivo manter o foco dos gestores na persecução de objetivos.

Na tabela 3, exposta na página seguinte, é apresentado um glossário que faz referência a uma diversidade considerável de ferramentas estratégicas, visíveis em vários livros de literatura de estratégia que são utilizadas por organizações e investigadores. Na presente tese de mestrado será necessário recorrer a duas destas ferramentas, o BSC e a técnica de *Delphi*.

Tabela 3 Glossário de Ferramentas Estratégicas

Strategy Tools	
Balanced Scorecard	Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)
Benchmarking	Key Success Factors
Brainstorming	Learning Curves
Breakeven Analysis	Life Cycle Concepts
Business Definition	Management Profiles
Business Process Re-engineering	Market Opportunity Analysis
Company Capability Profile/Analysis	MCC Decisions Matrix
Competitor Analysis	Net Present Value
Competitor Profiling	Nominal Group Techniques
Core Competencies	Pest Analysis
Corporate Social Performance Matrix	PIMS
Cost-Benefit Analysis	Portfolio Analysis
Corporate Modelling	Process Modelling
Critical Skills Analysis	Product/Market Matrix
Critical Success Factors	Profits Graph
Decision Trees	Quality Analysis
Delphi Technique	Risk Analysis
Discounted Cash Flow	Risk Matrix
Discount Rate of Return	Risk-Return Matrix
Diversification Matrix	ROI Chart
Du Pont Chart	Scenario Planning
Economic Model	Segmentation Strategic
Environmental Assessment: facing up to change	Sensitivity Analysis
Environmental Assessment: Neubauer and Solomon	SOFT
Environmental Turbulence Matrices	Spreadsheets
Equilibrium Analysis	Strategic Audit (Analysis)
Experience Curve	Strategic Group Mapping
External Factor Evaluation Matrix (EFE)	Strategy Cube
Financial Ratio Analysis	Strategic Position and Action Evaluation
Gap Analysis	SWOT
Generic Strategy Matrix	Synergy Matrix
Global Strategy	Technology-Based Resource Allocation
Group Competitive Intensity Map	Technology Grid
Growth Analysis	Tows Matrix
Growth Vector Analysis	Trends Projection
Historical Analogy	Value-Based Strategy
Industry Analysis	Value Chains
Industry Attractiveness Analysis	Variance Analysis
Industry Mapping	V Matrix
Industry Structure Analysis (Porter's 5-Factor Model)	Vulnerability Analysis

Fonte: Frost (2003)

Oliveira (2008) realizou um estudo sobre as ferramentas estratégicas mais populares nas organizações em Portugal, tendo validado 218 respostas de organizações ao seu inquérito. Os resultados estão presentes na tabela 4, onde é visível que o BSC, ferramenta estratégica que iremos utilizar, é a 7ª mais utilizada pelas organizações.

Tabela 4 Ferramentas Estratégicas usadas pelas Organizações

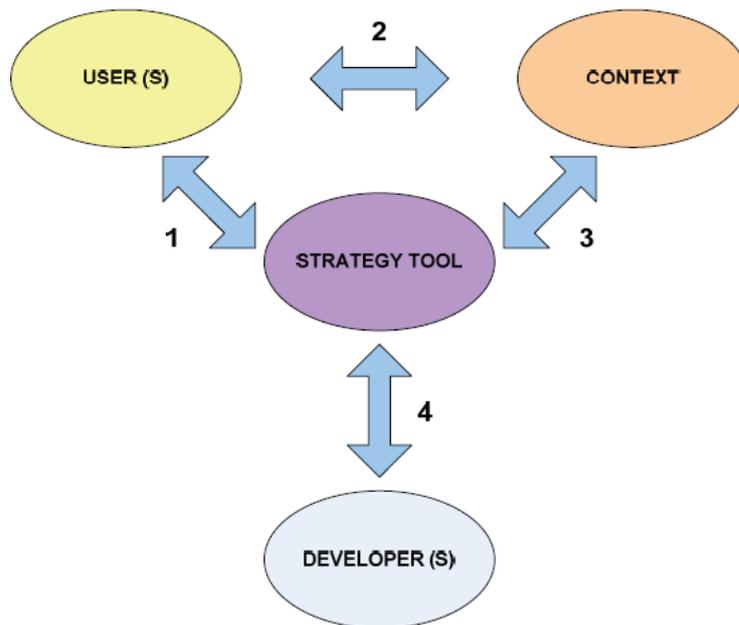
Strategy Tool	Frequency	Percentage	Rank
SWOT Analysis	169	77.52%	1
Scenario Analysis	167	76.61%	2
Brainstorming	153	70.18%	3
Resource Analysis	129	59.17%	4
Risk Analysis	126	57.80%	5
Strategic Group Analysis	114	52.29%	6
Balanced Scorecard	101	46.33%	7
Portfolio Analysis	74	33.94%	8
Life Cycle Analysis	72	33.03%	9
Value Chain Analysis	68	31.19%	10
Porter's Five Forces	63	28.90%	11
Generic Strategies Analysis	55	25.23%	12
PEST Analysis	43	19.72%	13
Tools Internally Developed	5	2.29%	14
Action, Strategy and Business Plans	5	2.29%	15
Financial Tools	5	2.29%	16
Others	18	8.26%	

Fonte: (Oliveira, 2008)

2.5. O Uso de Ferramentas Estratégicas

Whittington (2003) define o uso de ferramentas estratégicas como o consumo de ferramentas estratégicas, onde as relações entre utilizadores, ferramentas estratégicas e contexto formam as condições para o seu uso. O uso de ferramentas estratégicas pode alterá-las, fazendo com que as ferramentas estratégicas assumam formas diferentes das que são planeadas por quem as concebeu. O uso de ferramentas estratégicas determina se uma ferramenta facilita atividades que criativamente exploram novas oportunidades ou atividades que exploram de forma eficiente recursos conhecidos. No geral, o uso de ferramentas estratégicas determina como a ferramenta vai facilitar o trabalho estratégico (Stenfors, 2007).

Figura 1 Principais Elementos do Uso de Ferramentas Estratégicas



Fonte: Stenfors (2007)

Na explicação do uso de ferramentas estratégicas Stenfors (2007) recorre à utilização da Figura 1 e explica da seguinte forma as interações apresentadas na imagem:

Interação 1 – O uso de ferramenta estratégica ocorre entre o utilizador e a ferramenta estratégica.

Interação 2 – Um nível mais profundo do uso de ferramentas estratégicas em que diferentes atividades de trabalho estratégico desempenham o papel principal. As ferramentas são frequentemente adotadas dentro das organizações devido às pressões institucionais que emergem de um contexto específico em que a organização se encontra (Abrahamson, 1996).

Interação 3 – A relação entre ferramenta e o contexto é central para compreender o conjunto de ferramentas que existem numa organização. Quem desenvolve as ferramentas estratégicas afeta o trabalho estratégico da organização, construindo nas ferramentas esquemas de interpretação particulares, dispondo de instalações próprias e recursos específicos para realizar o trabalho estratégico, bem como incorporações específicas da organização e da gestão que definem a forma organizacional de executar o trabalho estratégico (Nard & O’Day, 1999; Suchman, 1994).

Interação 4 – A pesquisa da relação entre a ferramenta e quem a desenvolve providência um melhor entendimento do uso esperado da ferramenta e das possibilidades do desenvolvimento da ferramenta.

Importa perceber a importância do uso de ferramentas estratégicas nas organizações, para isso recorremos a Kaplan e Jarzabkowski (2006) que referem que as principais razões para o uso de ferramentas estratégicas por parte dos gestores são a procura de maior objetividade, racionalidade e eficiência no processo de tomada de decisão estratégica. Já Oliveira (2008), apresenta uma tabela que faz referência a 11 razões para o uso de ferramentas estratégicas.

Tabela 5 Razões para o Uso de Ferramentas Estratégicas

Facilitate the collection and analysis of information
Facilitate the planning process
Facilitate coordination and alignment of interests
Facilitate communication and generate dialogue
Understand reality and key strategic factors
Encourage new ideas and creative visions
Strengthen the team spirit and people commitment with organization
Make decisions more rational, objective and transparent
Clarify and justify difficult decisions
Clarify company's strategy
Support the implementation of strategy at all levels

Fonte: Adaptado de Oliveira (2008)

2.6. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de gestão e planeamento estratégico que é utilizado extensivamente em negócios e indústria, governos, e organizações sem fins lucrativos de todo o mundo, para alinhar as atividades das organizações com a visão e a estratégia da organização, melhora a comunicação interna e externa e monitoriza o desempenho organizacional em relação aos objetivos estratégicos (P. Lakshmi Narayanamma & K. Lalitha, 2016).

O BSC foi lançado em 1992, resultado de um estudo patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG), uma rede global de empresas profissionais que prestam serviços de auditoria, impostos e assessoria, conhecida como uma das *Big Four*, nomenclatura utilizada quando se faz referência às quatro maiores empresas especializadas em auditoria e consultoria do mundo. A este seleto grupo pertencem ainda a Ernst & Young (EY), a Pricewaterhousecoopers (PWC) e a Deloitte. O estudo realizado chamou-se “*Measuring performance in the organization of the future*” (R.S Kaplan & Norton, 1996b). O estudo questionou os métodos existentes na avaliação de desempenho dos negócios, na época, dependentes principalmente de indicadores financeiros que dificultavam a avaliação do valor organizacional criado para o futuro.

David Norton, *Chief Executive* do Instituto Nolan Norton, era o líder do grupo e Robert Kaplan trabalhava como consultor acadêmico. Primeiramente, quando analisavam os casos de estudo surgiu o *Corporate Scorecard*, que foi utilizado por uma companhia chamada *Analog Devices*, posteriormente, durante as discussões dos grupos de estudo surgiu o BSC, tendo sido publicado pela primeira vez em 1992, num artigo intitulado “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”.

No início do artigo “*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) começam por explicar que as medidas financeiras tradicionais de medição de desempenho funcionaram bem na era industrial, sendo, no entanto, insuficientes para os novos desígnios que as organizações tentam alcançar nos dias de hoje. Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) afirmam que os gestores não têm de escolher entre os resultados financeiros e os resultados operacionais. Do resultado do estudo realizado em diversas empresas, concluíram que os gestores entendem que uma única forma de medição de desempenho, não consegue providenciar uma clara perceção do desempenho da organização nas diversas áreas críticas do negócio, e que os gestores pretendiam uma apresentação com o balanceamento das duas medições de desempenho, financeira e operacional. De forma a irem de encontro às necessidades dos gestores, e como resultado de estudo em 12 companhias, conceberam o BSC, um conjunto de medições de desempenho que permite aos gestores de topo uma visão rápida e abrangente do negócio. O BSC inclui medições de desempenho financeiras, que apresentam os resultados das ações já tomadas, e complementa-as com medições

desempenho operacionais, nomeadamente a satisfação do cliente, os processos internos e inovação organizacional e atividades de desenvolvimento, sendo as últimas medições de desempenho *drivers* do desempenho financeiro futuro.

Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) realizam uma comparação entre o BSC e os indicadores de um cockpit de um avião, assumindo que para a complexa tarefa de navegação e voo de um avião, os pilotos precisam de informação detalhada sobre muitos aspetos do voo. Afirmam que os pilotos necessitam de informação sobre o combustível, velocidade do ar, altitude, destino e de muitos outros indicadores que sumarizam o ambiente atual e previsto e que a dependência de um instrumento apenas pode ser fatal. O mesmo acontece com a gestão de uma organização, a complexidade de gerir uma organização requer que os gestores consigam visualizar o desempenho em várias áreas simultaneamente. Desta forma Robert S. Kaplan e David P. Norton mostraram como criar mapas de estratégias personalizados e adaptáveis às diferentes necessidades e realidades das organizações que permitem, clarificar estratégia e comunicá-la aos seus colaboradores, identificar os processos internos chave que conduzem ao sucesso estratégico, alinhar o investimento em pessoas, tecnologia e capital organizacional para criar maior impacto e expor lacunas nas estratégias para tomar medidas corretivas o mais cedo possível.

Para Crespo de Carvalho e Filipe (2014) o BSC é um incontornável representante do que deve ser um sistema de medição e acompanhamento do desempenho empresarial, conseguindo providenciar resultados fundamentais para o futuro de uma organização que permite determinar a posição atual da organização, comunicar a direção ou o caminho, estimular a ação nas áreas importantes, facilitar a aprendizagem e influenciar os comportamentos.

Em 1996, Robert S. Kaplan e David P. Norton num artigo intitulado “Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System”, exploram quatro aspetos da utilização e da utilidade do BSC, nomeadamente:

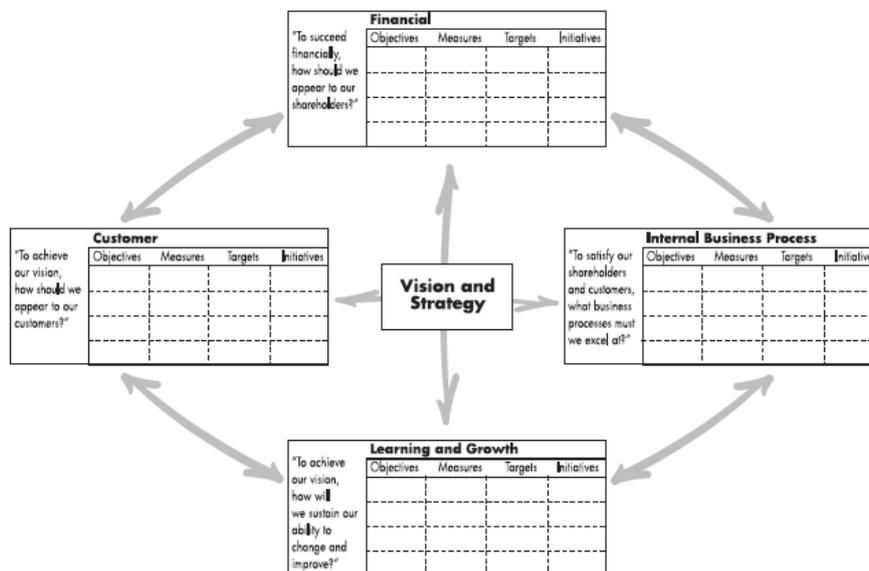
- *Translating the vision*
- *Communicating and linking*

- *Business planning*
- *Feedback and learning*

Translating the Vision

O BSC permite o conhecimento e o alinhamento de toda a organização em torno da visão organizacional e da estratégia da organização.

Figura 2 *Translating the Vision*



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (1996)

Communicating and linking

O BSC sinaliza o que a organização pretende alcançar para os acionistas e para os clientes, é fundamental para alinhar a estratégia global da organização comunicar, educar, estabelecer objetivos e estipular medidas de desempenho.

Business planning

A maioria das unidades tem procedimentos separados de planeamento estratégico e orçamento. A criação de um BSC obriga as organizações a integrarem o planeamento estratégico e o orçamento, garantido assim que o orçamento financeiro suporte os objetivos estratégicos. Posteriormente são definidos os objetivos para as quatro

perspetivas do BSC, baseadas nos fatores críticos de sucesso da organização, e as medidas de desempenho de performance.

Feedback and learning

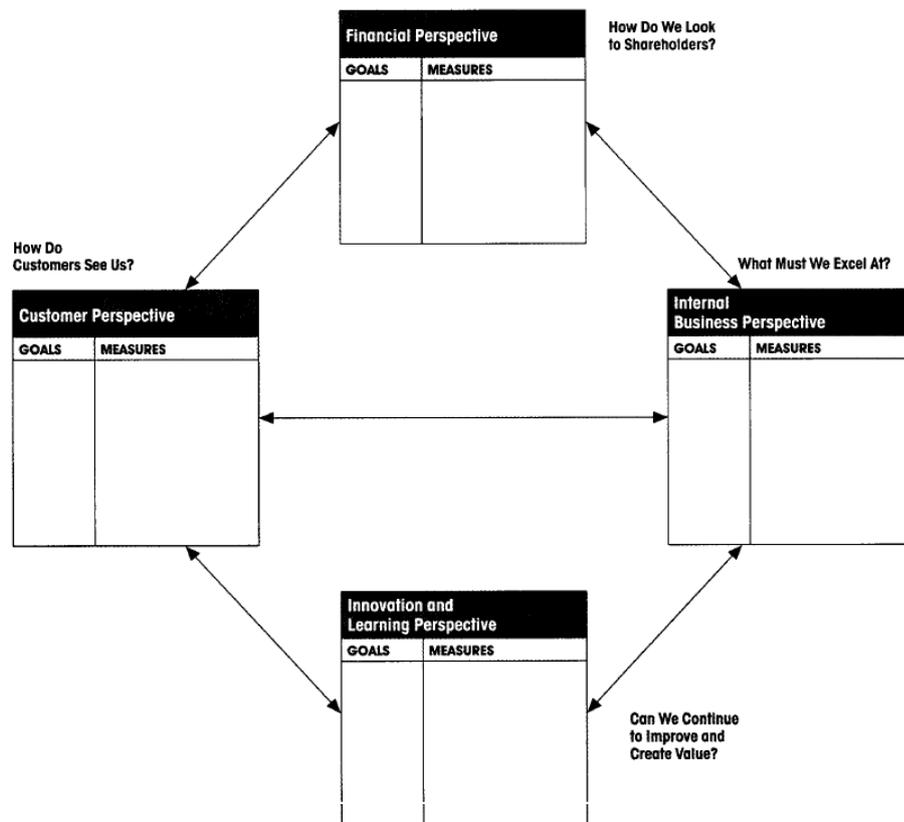
O BSC fornece um mecanismo de *feedback* estratégico e de revisão, o que permite às organizações promover a aprendizagem interna, refletindo sobre os resultados e ajustando teorias causa-efeito. *Feedback* sobre produtos e serviços, aprendizagem sobre os novos processos internos e desenvolvimento de novos produtos e serviços são problemáticas que podem ser refletidas no BSC, permitindo que as afinações estratégicas sejam realizadas de forma contínua. Desta forma, em qualquer ponto da implementação da estratégia, é possível verificar se a estratégia está a funcionar e se não porquê.

2.7. As Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard*

Como foi referido anteriormente, Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992) através do seu estudo verificaram que as medidas de desempenho financeiras eram insuficientes para garantir uma análise mais abrangente do desempenho das organizações, propondo assim quatro perspetivas que permitem responder a quatro questões muito simples:

- Como os clientes nos veem? - Perspetiva do Cliente
- No que nos devemos destacar? - Perspetiva dos Processos Internos
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento
- Como olhamos para os acionistas? – Perspetiva Financeira

Figura 3 As Quatro Perspetivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992)

Como é visível na figura 3, o BSC permite através das quatro perspetivas definir e medir o desempenho dos diversos objetivos a atingir das organizações, através da utilização de medidas de medição de desempenho, os indicadores, verificar se as metas estão ou não a ser atingidas e alinhar as iniciativas das organizações de modo a que os objetivos inerentes à estratégia e visão definidas sejam atingidos, desta forma, os gestores de topo obtêm informação de quatro perspetivas diferentes, reunindo num único documento de gestão muitos elementos, aparentemente dispares, mas que se completam na análise do desempenho da organização. O BSC força os gestores a focarem-se nas medidas de desempenho que são mais críticas para a organização.

Perspetiva do Cliente

Muitas companhias hoje em dia têm como missão corporativa o foco no cliente. Por exemplo “Ser o número um em entregar valor aos clientes”, esta é uma típica declaração de missão. O BSC, através da perspetiva de cliente, possibilita aos gestores que traduzam a sua declaração de missão em medidas concretas que refletem os fatores que realmente interessam aos clientes.

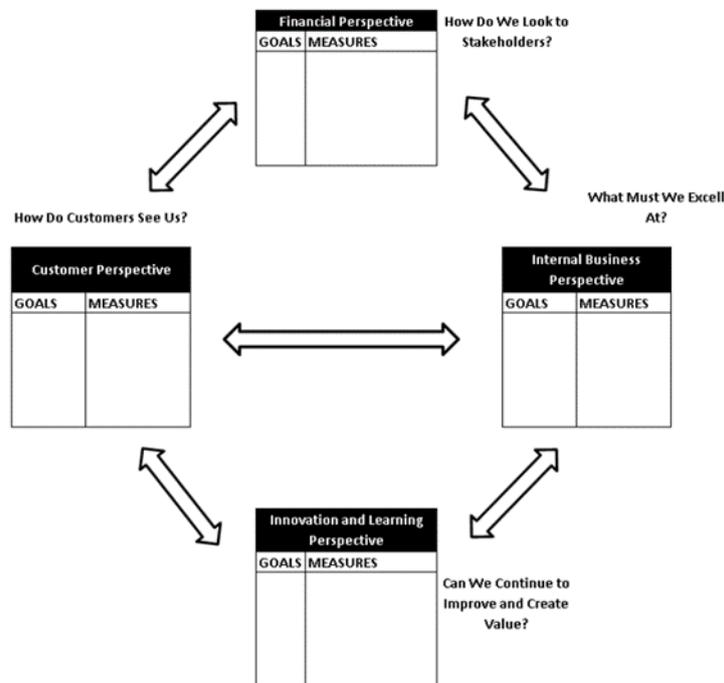
Para implementar a perspetiva cliente do BSC, as organizações devem articular os objetivos de tempo, qualidade, desempenho e serviço e transformar esses objetivos em medidas específicas. Por exemplo, para os produtos existentes, o *lead time* pode ser uma medida de desempenho para o tempo que a organização recebe uma encomenda até ao momento em que efetivamente realiza a entrega do produto ou serviço. Para novos produtos, o *lead time* representa o tempo do mercado ou quanto tempo demora um produto a ser colocado no mercado, desde o estágio da definição do produto, à sua colocação efetiva no mercado. A qualidade, mede o nível de defeito dos produtos, conforme percebidos e medidos pelo cliente, mas também pode medir a precisão na previsão de entrega, ou seja, se o produto é entregue no seu prazo de entrega. Por fim, a combinação do desempenho e serviço mede como os produtos ou serviços prestados criam valor para os clientes (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1992).

Perspetiva dos Processos Internos

As medidas de desempenho baseadas no cliente são importantes, mas têm de ser traduzidas em medidas sobre o que a empresa deve fazer internamente para ir de encontro às expectativas dos clientes. Os gestores devem focar-se nas operações internas críticas que permitem satisfazer as necessidades dos clientes, uma vez que excelentes desempenhos no que trata a clientes derivam dos processos, decisões e ações que ocorrem internamente na organização. As medidas de desempenho internas para o BSC devem surgir dos processos que têm maior impacto na satisfação do cliente, como por exemplo o *cycle time*, a qualidade, *skills* dos trabalhadores e produtividade. Na perspetiva de processos internos também devem ser identificadas as principais competências da empresa e os principais processos (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1992). Em suma, esta perspetiva engloba os processos críticos que têm um grande impacto em toda a estratégia organizacional (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004).

Na figura 4, podemos visualizar as ligações das quatro perspectivas do BSC e verificar a ligação mútua da perspectiva de cliente e da perspectiva dos processos internos.

Figura 4 *Balanced Scorecard* e a Ligação das Quatro Perspetivas



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992)

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

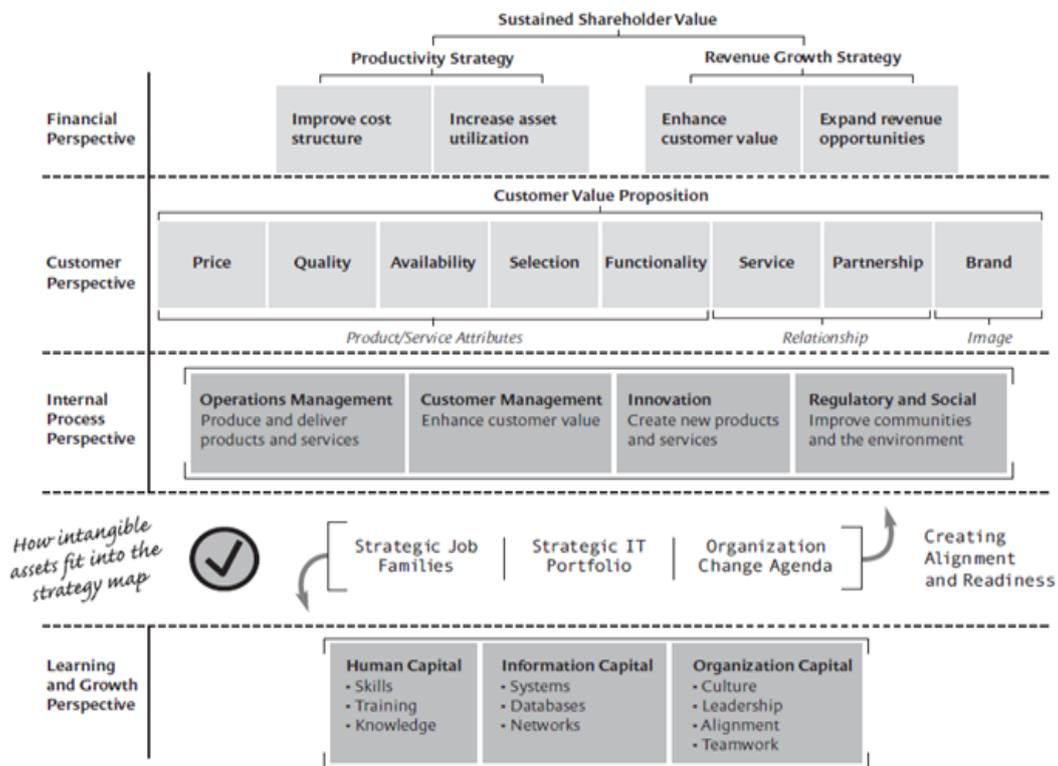
A intensa competição global não só exige que as organizações realizem melhorias contínuas nos seus produtos e processos, como também que criem novos e melhores processos que lhes permitam sobreviver e alcançar o sucesso num ambiente de competitividade extrema. A capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar a eficiência operacional continuamente, pode levá-la a penetrar em novos mercados, aumentando receitas e margens, aumentando assim o valor para o acionista (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1992).

A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento identifica os ativos intangíveis mais importantes e mais críticos. Os objetivos apresentados sob esta perspetiva revelam quais as posições de trabalho (capital humano), quais os sistemas (capital de informação) e que tipo de clima (capital organizacional) são necessários para apoiar os processos internos na criação de valor (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004). Desta forma

Robert S. Kaplan e David P. Norton (2004) identificaram nesta perspectiva, que posteriormente à sua criação começou a ser chamada de apenas Perspetiva de Crescimento, três categorias de ativos intangíveis essenciais para implementar a estratégia:

- Capital Humano – As *skills*, talento, e o conhecimento que os colaboradores da organização possuem para atuar nos processos internos críticos.
- Capital de Informação – As *data bases* da organização, sistemas de informação, *networks* e infraestruturas tecnológicas que servem de suporte aos processos internos críticos.
- Capital Organizacional – A cultura da organização, a liderança, o alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos e a capacidade dos colaboradores de partilhar conhecimento.

Figura 5 Mapa Estratégico e Conexão aos Ativos Intangíveis da Perspetiva de Crescimento



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton (2004)

A figura 5 demonstra a conexão entre os ativos intangíveis com a estratégia e performance da organização. O mapa estratégico mostra como os ativos intangíveis influenciam a performance, melhorando os processos internos mais críticos, criando assim valor para os clientes e acionistas (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004).

Segundo P. Lakshmi Narayanamma e Dr. K. Lalitha (2016) a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento foca-se nos ativos intangíveis da organização, principalmente nas *skills* e capacidades dos colaboradores que são utilizadas para suportar a criação de valor nos processos internos. A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento foca-se no capital humano, informativo e organizacional. Os objetivos desta perspetiva descrevem como as pessoas, tecnologia, e clima organizacional combinam para suportar a estratégia.

Perspetiva Financeira

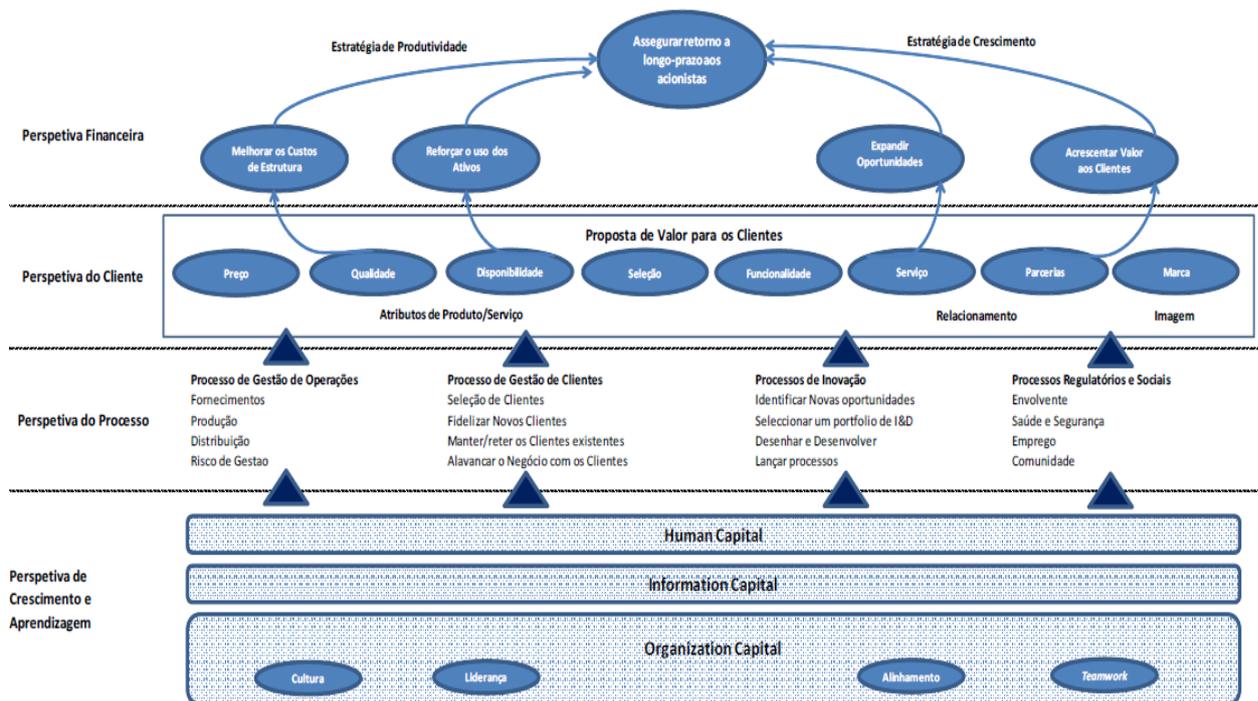
As mensurações de desempenho financeiro permitem verificar se a estratégia da organização, a sua implementação e execução contribuem para a melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros, estão, regra geral, relacionados com a rentabilidade, crescimento e criação de valor para os acionistas. Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), dão-nos o exemplo de uma empresa a que chamaram Electronic Circuits Inc. (ECI) no que trata dos objetivos da perspetiva financeira, para a ECI os objetivos são simples, sobreviver, ter sucesso e prosperar, em termos gerais, estes três objetivos acabam por retratar aqueles são os grandes objetivos de qualquer organização. Sobreviver é mensurado pelo *cash flow*, ter sucesso é mensurado pelo crescimento trimestral das vendas e pelo lucro operacional, e prosperidade pelo aumento da participação de mercado e *return of equity*.

Mapa Estratégico

De forma a demonstrar as interligações entre as quatro perspetivas Robert S. Kaplan e David P. Norton (2000) desenvolveram o Mapa Estratégico. Através do Mapa estratégico é possível verificar as relações existentes do BSC não só entre as quatro perspetivas do BSC, mas também entre os objetivos da organização, detalhando assim o processo de criação de valor. As relações causa-efeito são reveladas pela construção do mapa estratégico, que permite descrever a estratégia, alinhar os objetivos, as ações e contemplar os indicadores de desempenho selecionados que complementam a informação

financeira tradicional (Kaplan & Norton, 1996, 2004; Campbell, 1997). O Mapa Estratégico permite ainda que os funcionários de uma organização compreendam como os seus postos de trabalho estão interligados aos objetivos gerais da organização, para além de que fornece uma representação visual dos objetivos críticos da organização que impulsionam o desempenho organizacional.

Figura 6 Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Robert S. Kaplan e David P. Norton (2010) por Tiago Gonçalves (2013)

2.8. BSC em Organizações Sem Fins Lucrativos

O setor público é um setor específico com preocupações especiais que o tornam único e distinto do setor privado, enquanto que o setor privado pretende maximizar o lucro, o setor público está direcionado para as necessidades da sociedade pretendendo o bem-estar das populações (Ramos et al., 2007; Ogawa & Tanahashi, 2008; Boland & Fowler, 2000).

A agenda de pesquisa do BSC nas organizações públicas sem fins lucrativos foi lançada pela primeira vez em 1996, aquando do lançamento do programa *Social Enterprise* na Havard Business School. Na utilização do BSC por organizações sem fins lucrativos R.S. Kaplan (2001) inúmera vários problemas. O primeiro, a falta de estratégias claramente identificadas, apesar da existência de documentos de estratégia, que refletem apenas a visão e a missão, não refletindo aquelas que devem ser as estratégias a seguir pelas organizações e sem foque em resultados específicos, confundido aquelas que deviam ser as métricas de medições de desempenho, colocando como medições de desempenho por exemplo a realização de eventos, quando estes são meios para atingir os fins e não os fins em si. O segundo problema identificado pelo autor é o facto de os documentos de estratégia se transformarem em listas de desejos para a organização, longe daquele que deveriam ser os principais temas estratégicos que estabelecem estratégias claras, definidas e compreendidas pela organização. Por último, o terceiro problema identificado pelo autor é a dificuldade em obter o foco e alinhamento por parte de alguns colaboradores. R.S. Kaplan (2001) afirma que apesar do esforço de alguns colaboradores para contribuir para a missão, estes podem ser uma ameaça devido à sua perceção errada do que fazer para atingir os objetivos, por outro lado, o foco nos objetivos pessoais causa também dificuldade em obter o alinhamento estratégico, quando os objetivos pessoais se sobrepõem à unidade de propósito e objetivos da organização.

Niven (2003) afirma que nas organizações públicas ou sem fins lucrativos, o BSC deve considerar as características particulares do setor, dando ênfase à missão da organização, enquanto que as empresas do setor privado tendem a centrar o seu principal objetivo no lucro e na competição. Não desconsiderando a importância da alocação de recursos financeiros nas organizações sem fins lucrativos, Niven (2003) afirma que o objetivo final serve um valor mais alto, a missão da organização. A Perspetiva Financeira nas organizações sem fins lucrativos representa os recursos financeiros e as restrições financeiras à implementação da estratégia, que deve traduzir-se na eficiência da alocação de recursos e no controlo orçamental.

Tabela 6 Diferenças nas Perspetivas entre o Setor Privado e o Setor Público

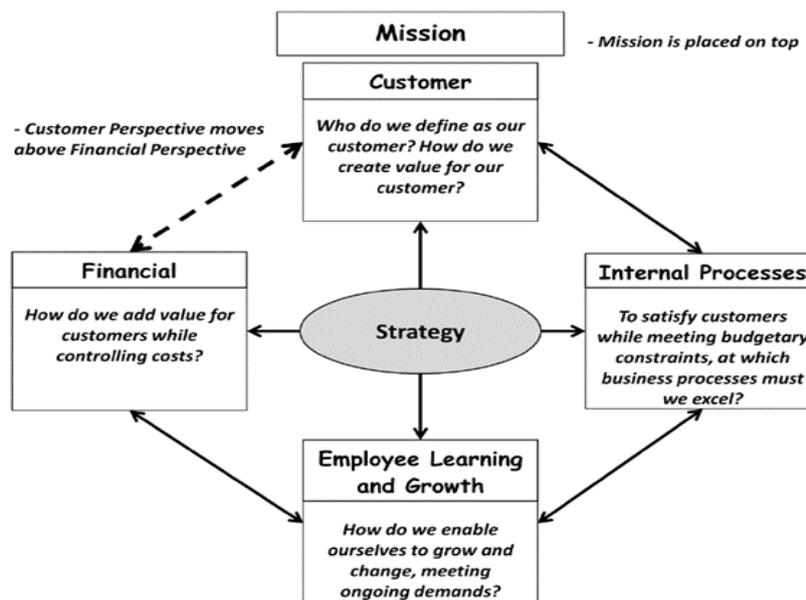
Perspective	Public sector	Private sector
Clients	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Public Administration is focused on this perspective. ✓ It occupies the top position in the BSC structure. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It is the main source for the organization to achieve its purpose (income). ✓ It occupies the second position in the BSC structure.
Finance	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It is a means to achieve the main purpose. ✓ It represents the budget within which the organization operates. ✓ It occupies the bottom rung of the BSC structure; and provides the resources for the entire organization. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It is the organization's main purpose. ✓ It seeks to maximize shareholder value. ✓ It occupies the top position in the BSC structure.
Internal processes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It creates customer value and satisfaction. ✓ Operational efficiency is based on the alignment of these strategic processes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It increases customer value, with the ultimate goal of improving the financial performance (income).
Learning and growth	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It determines the improvement in processes, the efficient use of financial resources, increasing customer satisfaction. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ It determines the improvement in processes, the creation of value, and the financial performance (income).

Fonte: Mendes et al., 2011

Na tabela 6, torna-se claro a necessidade de uma abordagem hierárquica diferente na redefinição das quatro perspetivas originais de Kaplan e Norton, baseada nas diferenças mencionadas entre o setor público e o setor privado.

Na figura 7, é visível a nova disposição de prioridades que o BSC assume nas organizações sem fins lucrativos, a missão é colocada no topo da estratégia, obtendo assim um relevo primordial na estratégia da organização, a Perspetiva Financeira, não deixando de ser importante, é relevada para segundo plano, enquanto que existe um visível enfoque na Perspetiva de Clientes que passa para primeiro plano.

Figura 7 BSC em Organizações Sem Fins Lucrativos



Fonte: Niven (2003)

Na tabela 7, podemos verificar as diferenças hierárquicas nas quatro perspectivas no setor privado e público, que resultam da diferença entre os objetivos dos dois setores, o setor privado tem como principal objetivo o lucro, o setor público o serviço à sociedade que é o seu “cliente”. No setor privado o BSC traduz o conhecimento, habilidades e sistemas que são necessários aos funcionários (perspetiva de aprendizagem e crescimento) para inovar e construir métodos adequados e eficientes (perspetiva do processo interno), que criam valor específico no mercado (perspetiva de clientes), com o objetivo de criar valor (perspetiva financeira) (Mendes et al., 2012). No setor público, a perspetiva financeira proporciona os meios necessários para o crescimento do capital humano, produtividade, capacidade organizacional e informação na perspetiva de aprendizagem e crescimento, que, por sua vez, possibilita atingir com sucesso os objetivos relacionados com os fatores críticos na perspetiva de processos internos (Cruz, 2006), permitindo à organização desenvolver as suas atividades de encontro ao pretendido na perspetiva de cliente. Outra diferença que importa referir entre o setor publico e o setor privado é a menor flexibilidade do setor publico para a mudança na cultura da organização (Broadbent e Guthrie, 1992; Johnsen, 2001).

O BSC é uma ferramenta flexível que preserva as especificidades do setor público sendo orientada para a gestão pública moderna, para a obtenção de resultados, e fornece uma visão geral da organização, melhorando-a através da reinvenção da gestão. O BSC pode ser utilizado como sistema de medição, como ferramenta estratégica de comunicação, permitindo a articulação, integração e desenvolvimento do desempenho de gestão (Pienaar & Penzhorn, 2000).

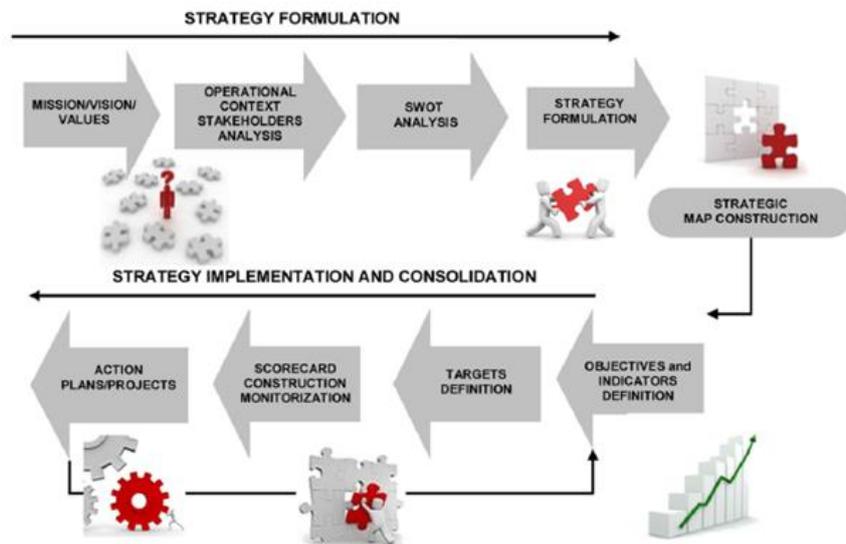
Tabela 7 Diferença Hierárquica no BSC do Setor Privado e Público

BSC Setor Privado	BSC Setor Público
Perspetiva Financeira	Perspetiva de Clientes
Perspetiva de Clientes	Perspetiva de Processos Internos
Perspetiva de Processos Internos	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Perspetiva Financeira

2.9. BSC no Setor de Resíduos em Portugal

A aplicação do BSC na gestão de resíduos em Portugal é um tema relativamente novo (Guimarães et al., 2010; Souza & Cordeiro, 2010), uma vez que a própria gestão de resíduos em Portugal tem evoluído significativamente desde o final da década de 90. Diversos autores realizaram estudos da aplicação do BSC em Portugal de forma ilustrativa e hipotética, teorizando sobre a aplicação do BSC nos Sistemas de Gestão de Resíduos (Mendes et al., 2011). Sendo o primeiro estudo empírico conhecido da utilização do BSC na gestão de resíduos em Portugal, realizado por Mendes et al., (2011), que aplicou o BSC na Divisão de Higiene Urbano e Resíduos Sólidos do Município de Loulé. O estudo realizado seguiu a formulação estratégica presente na figura 8, é de destacar a definição dos grandes objetivos do BSC de acordo com as quatro perspetivas BSC que se pode visualizar na tabela 8, uma vez que é um dos objetivos da presente tese de mestrado.

Figura 8 Formulação Estratégica



Fonte: Mendes et al., 2011

Os resultados do estudo empírico demonstram um desempenho global de gestão de 52,45%, o que foi considerado pelos autores um bom desempenho. Tendo em conta que foi a primeira abordagem de implementação, os autores concluem que o estudo revelou desperdício de recursos nas diversas perspetivas do BSC, afirmando que é necessário um esforço de gestão que promova uma maior atenção ao orçamento, legislação em vigor, centrando-se mais no desempenho dos serviços e melhoria da imagem pública. O que envolveria maior interação, responsabilidade, uso de sinergias e alocação eficiente dos recursos. Mendes et al., (2011) afirmam ainda que o BSC pode contribuir significativamente para melhorias na qualidade do serviço na gestão de resíduos, bem como na melhoria dos aspetos técnicos, atividades ambientais, económicas, sociais e operacionais da organização.

Tabela 8 Exemplo dos Grandes Objetivos de acordo com as 4 Perspetivas do BS na Divisão de Higiene Urbano e Resíduos Sólidos do Município de Loulé

Perspetiva Clientes	Fornecer um excelente atendimento ao cliente e contruir uma base de clientes leais e satisfeitos, respondendo significativamente às expectativas
Perspetiva de Processos Internos	Fornecer serviços de forma eficiente, produtiva e eficaz, implementados processos que facilitem um atendimento excelente aos clientes. Tomar decisões com base num sistema de gestão altamente automatizado para recolher dados e ter recursos humanos necessários e atualizados. Reconhecer os requisitos atuais e futuros de pessoal e de operação
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Aumentar a satisfação do pessoal e da organização, contribuindo para o aumento da produtividade. Avaliar, planear e fornecer recursos para apoiar os serviços em andamento, procurando formas de motivar os funcionários
Perspetiva Financeira	Garantir a integridade financeira e o desenvolvimento sustentável; demonstrando a responsabilidade de gerar ativos financeiros que atuam como alavanca para a conduta de outros

Fonte: Adaptado de Mendes et al., 2011

2.10. Críticas e Limitações do *Balanced Scorecard*

Chyvas et al. (2011) apresentam principalmente três críticas que consideramos relevantes ao BSC. A primeira crítica considerada por estes autores é o facto de as compensações entre medidas e entre as quatro perspetivas serem ignoradas, estes consideram que o BSC ignora os *trade-offs* entre as quatro perspetivas, restringindo a comunicação da estratégia e a disseminação de informações de desempenho. A segunda crítica é referente à ponderação das medidas, considerando os autores que as medidas são igualmente ponderadas, o que não acompanha a realidade da organização, algumas medidas são mais importantes do que outras, de forma a corrigir este efeito negativo é proposto a utilização de modelos de decisão como o Processo de Hierarquia Analítica. A terceira crítica está relacionada com a ausência de obter feedback através do modelo introduzido por R. S. Kaplan e Norton em 2001, Chyvas et al. (2011) afirmam que o modelo não é adequado para a estratégia de comunicação, uma vez que explora as inter-relações entre medidas e objetivos, mas ignora os circuitos de feedback causa-efeito o que levará a uma representação não realista da organização e das dinâmicas envolvidas no design do sistema de medição de desempenho.

(Crespo de Carvalho & Filipe, 2014) identifica cinco críticas que retratam a realidade que se verificam em muitas empresas:

- Ainda é dada demasiada atenção aos acionistas secundarizando a importância das legitimidades dos outros *stakeholders*.
- A perspetiva atribuída aos clientes tem um âmbito limitado, sendo recomendável uma perspetiva mais ampla de mercado.
- Não é incluída a perspetiva dos parceiros estratégicos, designadamente dos fornecedores que asseguram o *outsourcing* estratégico.
- É atribuída uma importância desproporcionada ao desempenho obtido no passado como base de orientação para o caminho a seguir no futuro.
- A implementação de um BSC necessita do envolvimento ativo e compromisso dos colaboradores dos diversos níveis da empresa para ter sucesso.

R. S. Kaplan e Norton (2001) identificam duas principais causas de insucesso na utilização do BSC, falha no desenho/estruturação do BSC e falha no processo. Um BSC

com falhas na sua estruturação pode produzir efeitos contrários ao pretendido, podem existir demasiadas medidas ou indicadores, ou ser dado relevo a indicadores menos importantes, o que pode levar a organização a perder o foco. A nível das falhas no processo os autores destacam a falta de compromisso dos gestores e dos colaboradores na implementação e utilização do BSC, lembrando que o BSC deve ser encarado como um processo contínuo.

3. Enquadramento Metodológico

3.1. Metodologia

O propósito da presente tese de mestrado é a definição da missão, visão e grandes objetivos da Resitejo, tendo sido realizada uma revisão de literatura onde se procurou compreender os diversos conceitos e estudos realizados sobre as temáticas inerentes ao propósito pretendido. Posteriormente à elaboração da revisão de literatura, e com base nos resultados alcançados, será realizada uma apresentação aos responsáveis dos diversos setores da Resitejo, onde será solicitado a cada um que contribua com a sua melhor proposta para a missão, visão e grandes objetivos da Resitejo, sendo pretendido um grande objetivo para cada perspectiva do BSC. As respostas obtidas serão colocadas à votação utilizando o método de *Delphi*, para análise dos resultados, será utilizado o coeficiente de concordância de *Kendall*.

3.2. Método de *Delphi*

O método de *Delphi* foi desenvolvido na RAND Corporation nas décadas de 50 e 60 com o objetivo de coletar e sintetizar as opiniões de especialistas. O primeiro estudo da RAN foi publicado em 1964 e desde então a técnica têm vindo a ser utilizada nas mais diversas áreas, sendo um método muito aplicado no planeamento, no apoio à tomada de decisão e na pesquisa de políticas a seguir (Gordon, T. & Pease, A., 2006). A técnica de *Delphi* é um método para obter e refinar julgamentos de um grupo (Dalkey,1969) o objetivo é obter o mais confiável consenso de um grupo de especialistas (Dalkey & Helmer,1963). Segundo Dalkey (1969) os procedimentos têm como base um antigo ditado “Duas cabeças pensam melhor que uma”. Quando o conhecimento sobre determinada matéria é exato, este método não é passível de ser utilizado. Os procedimentos têm três características:

- 1- Resposta anónima – As opiniões dos membros dos membros do grupo são obtidas por questionário formal.

- 2- Interação e feedback controlado – A interação é efetivada por um exercício sistémico realizado através de várias iterações, com feedback cuidadosamente controlado entre as rondas. Os resultados são apresentados aos participantes antes da ronda seguinte.
- 3- Resposta do grupo estatístico - A opinião do grupo é definida como um agregado apropriado de opiniões individuais na ronda final.

A técnica de *Delphi* é um método amplamente usado e aceite. A técnica é concebida como um processo de comunicação em grupo que visa alcançar uma convergência de opinião sobre uma questão específica do mundo real (Hsu, C.C., & Sandford, B.A., 2007), ao contrário das pesquisas comuns que procuram identificar “o que é”, a técnica de *Delphi* procura abordar “o que poderia/deveria ser” (Miller, 2006). Para Delbecq, Van de Vem e Gustafson (1975) a técnica de *Delphi* pode ser utilizada para alcançar os seguintes objetivos:

- Determinar ou desenvolver uma gama de possíveis alternativas;
- Explorar ou expor suposições ou informações subjacentes;
- Procurar informações que possam gerar um consenso;
- Correlacionar opiniões informadas sobre um tópico que abranja uma vasta gama de disciplinas;
- Educar o grupo de respondentes quanto à diversidade e aspetos inter-relacionados do tema;

Para Turoff, M. (1970) o Método de *Delphi* permite resolver uma serie de problemas que vinham a ser identificados em processos de decisão de grupo, e que refletiam características pessoais dos participantes nos grupos de trabalho, nomeadamente:

- Personalidade dominadora ou o individuo que assume o controlo do grupo;
- O fato de alguns indivíduos não tomarem posições antes que a posição da maioria do grupo seja conhecida;
- A dificuldade em contradizer publicamente indivíduos em posições mais elevadas;
- A dificuldade em abandonar uma posição depois de tomada publicamente;
- O receio de participar com uma ideia despropositada o que pode levar à perda de credibilidade.

O Método de *Delphi* tem sido utilizado na investigação para desenvolver, identificar, prever e validar uma série de áreas de investigação, sendo muitas vezes modificado para se adequar às diversas circunstâncias e questões. O Método de *Delphi* é flexível e relativamente simples, mas é necessário que o investigador tenha em conta muitas considerações na elaboração do *design* para utilizar o método com sucesso. Existe similar flexibilidade na forma como o Método de *Delphi* é utilizado nas investigações de doutoramento e mestrado (Skulmoski et al., 2007).

O Método de *Delphi* é tipicamente utilizado como uma técnica quantitativa (Rowe & Wright, 1999), no entanto o investigador pode utilizar técnicas qualitativas com o Método de *Delphi* (Mason, 1996). O Método de *Delphi* deve ser visto como um processo estruturado no qual se utilizam métodos de pesquisa qualitativos, quantitativos ou mistos. Esta flexibilidade oferece a possibilidade de responder a muitas questões de pesquisa e pode ser combinada com as habilidades e aptidões do estudante (Skulmoski et al., 2007).

Método de *Delphi* – O Processo

Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., e Krahn, J. (2007), realizaram um estudo intitulado “ *The Delphi Method for Graduate Research*”, embora não nos tenhamos cingido única e apenas a este estudo para idealizar e conceber o processo da aplicação do Método de *Delphi*, uma vez que existe informação de outros estudos e de outros autores nos aspetos que considerámos e vamos abordar em baixo, é um facto que este estudo serviu como principal linha orientadora.

Pergunta Inicial

A questão da pesquisa pode ter diversas origens. Pode, por exemplo, ser desenvolvida pelo aluno com o apoio do orientador ou pode derivar da experiência profissional. É realizada uma revisão de literatura para verificar se existe alguma lacuna teórica, e, em muitos casos, são realizados estudos piloto (Skulmoski et al., 2007). As perguntas iniciais são tipicamente amplas para alargar a rede da pesquisa (Adler & Ziglio, 1996; Delbeq et al., 1975; Linstone & Turloff, 1975), mas podem ser mais focadas e estruturadas de forma a orientar os participantes num determinado objetivo, eliminando perguntas na sequência das rondas do Método de *Delphi* (Skulmoski et al., 2007). Para

desenvolver a nossa pesquisa vamos realizar uma apresentação do pretendido aos especialistas selecionados, posteriormente será solicitado a cada um que apresente as suas propostas para a missão, visão e os grandes objetivos de acordo com as quatro perspectivas do BSC da Resitejo, de seguida, iniciamos as rondas de votação, recorrendo ao Método de *Delphi*.

Seleção dos Especialistas

Para realizar o estudo através do Método de *Delphi* foi necessário selecionar os participantes do grupo de trabalho. Os especialistas são selecionados não para representar a população geral, mas sim pela sua capacidade em responder às questões da pesquisa (Fink & Kosecoff 1985). O aluno pode necessitar do apoio do supervisor para identificar o grupo de especialistas. Okoli e Pawlowski (2004) afirmam que a seleção do painel é, talvez, o mais importante, e também o aspeto mais negligenciado para obter sucesso no estudo. Adler e Ziglio (1996) consideram que os participantes do Método de *Delphi* devem corresponder a quatro requisitos:

1. Conhecimento e experiência sobre as questões da investigação;
2. Capacidade e vontade de participar;
3. Tempo suficiente para participar;
4. Comunicação Eficaz;

Para o painel de especialistas foram selecionados os responsáveis de cada um dos setores da Resitejo, de acordo com a tabela indicada em baixo, tendo em conta a experiência e conhecimento da organização, acredito que este painel é credível e que garante a fiabilidade de opinião necessária para o sucesso do estudo.

Tabela 9 Painel de Especialistas

Setores	Responsável	Especialista
Administrativo e Financeiro	Lina Amante	1
Recursos Humanos	Dr. ^a Patrícia Camilo	2
Higiene e Segurança no Trabalho	Eng. ^o Nuno Teixeira	3
Gestão Ambiental	Eng. ^a Cláudia Pinto	4
Tratamento de Resíduos	Eng. ^a Rita Campos	5
Triagem	Dr. ^a Sara Louro	6
Exploração	Eng. ^a Susana Morgado	7
Compras e Contratos	Dr. ^a Nádia Pereira	8

Número de Rondas

O número de rondas necessárias para aplicar o Método de *Delphi* é variável e depende do objetivo da pesquisa. Delbecq, Van de Ven e Gustafson (1975) sugerem que um Método de *Delphi* de duas ou três rondas é suficiente para a maioria das investigações, sendo necessário três ou mais rondas se for necessário obter o consenso do grupo e a amostra for heterogénea. Para definir o número de rondas é necessário compreender que se o número de rondas aumenta, o esforço dos participantes também, o que geralmente se traduz na queda da taxa de resposta (Alexander, 2004; Rosenbaum, 1985; Thomson, 1985). Cada questionário subsequente é desenvolvido com base nos resultados do questionário anterior. O processo termina quando a pergunta da pesquisa é respondida: por exemplo, quando o consenso é alcançado, quando a saturação teórica é alcançada ou quando foram trocadas informações suficientes. Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., e Krahn, J. (2007). De forma a não aumentar o esforço dos participantes e a acautelar o desinteresse pelo estudo, informamos os participantes que no máximo realizaríamos três rondas de votação.

Modo de Interação

Existem diferentes modos de interação para aplicar o Método de *Delphi*. Inicialmente as pesquisas eram realizadas em papel e caneta, o que fazia com que o modo de interação utilizado fosse o correio (Cramer, 1990; Lecklitner, 1984; Silverman, 1981). Com o aparecimento dos computadores pessoais e do e-mail tornou-se mais comum utilizar este modo de interação, uma vez que é mais rápido e comodo e permite manter vivo o entusiasmo e a participação elevada (Skulmoski et al., 2007). Hoje em dia a internet permite novos modos de interação grupal em rede que podem ser utilizados ao aplicar o Método de *Delphi* (Keil et al., 2002). Uma vez que os especialistas selecionados são todos funcionários da Resitejo e trabalham todos no mesmo espaço físico, optámos por realizar as rondas do Método de *Delphi* presencialmente, de forma a facilitar o esclarecimento de dúvidas que pudessem surgir durante a elaboração do questionário.

Resultados

A análise dos resultados está diretamente relacionada com o tipo de perguntas utilizadas no Método de *Delphi* (Skulmoski et al., 2007). Alguns investigadores realizam a análise de resultados de acordo com áreas de concordância ou discordância (Keil et al., 2002). No nosso estudo vai ser utilizado o coeficiente de concordância de *Kendall* para analisar as respostas aos questionários utilizados no Método de *Delphi*.

3.3. Coeficiente de *Kendall*

O coeficiente de concordância de *Kendall* é um teste estatístico não paramétrico, sendo uma normalização estatística do teste de Friedman, e pode ser utilizado para avaliar a concordância entre os membros que realizam a classificação. A estatística *W* de *Kendall* representa uma estimativa da variância das somas das classificações divididas pelo valor máximo possível que a variação pode ter, variando o *W* de *Kendall* entre 0 (não concordância) e 1 (completa concordância) (Legendre, 2005). O coeficiente de concordância de *Kendall* (*W* de *Kendall*) é amplamente reconhecido como um válido teste não paramétrico para determinar o consenso de ranking (Okoli & Pawlowski, 2004).

Legendre (2005) adverte ainda que o coeficiente de concordância de *Kendall* deve ser utilizado apenas para obter uma declaração sobre variáveis que servem para medir uma única propriedade geral dos objetos, a mesma para todos os juízes incluídos na análise, não devendo ser utilizado para analisar conjuntos variáveis em que as correlações positivas e negativas têm igual importância para a interpretação.

Schmidt (1997) apresenta a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall* com o objetivo de servir de referência no que trata de verificar o nível de concordância entre os participantes que realizam a classificação.

Tabela 10 Interpretação do Coeficiente de Concordância de Kendall

W	Interpretação	Confiança nos Rankings
0.1	Nível de concordância muito baixo	Nenhuma
0.3	Nível de concordância baixo	Baixa
0.5	Nível de concordância moderado	Razoável
0.7	Nível de concordância forte	Alta
0.9	Nível de concordância muito forte	Muito Alta

Fonte: Schmidt (1997)

4. Aplicação e Resultados

4.1. Apresentação e Entrega de Propostas

O objetivo do estudo é definir a missão, visão e grandes objetivos da Resitejo de acordo com as quatro perspectivas do BSC. Para esclarecer os participantes no estudo do pretendido foi realizada uma apresentação no dia 16 de julho de 2018 de acordo com a revisão de literatura realizada, a mesma pode ser consultada no anexo I, foi solicitado a cada um dos participantes que apresentasse as suas propostas de declaração para a missão, visão, grande objetivo perspectiva de clientes, grande objetivo perspectiva de processos internos, grande objetivo perspectiva de aprendizagem e crescimento e grande objetivo perspectiva financeira. Foi definido para data de entrega das propostas 31 de agosto de 2018. Na tabela 11, é possível visualizar a data de entrega das propostas, nas seguintes tabelas, 12, 13, 14, 15, 16 e 17, as propostas de declarações entregues pelos participantes no estudo.

Tabela 11 Data de Entrega das Propostas

Especialista	Data de Entrega das Propostas
1	31 de agosto de 2018
2	31 de agosto de 2018
3	31 de agosto de 2018
4	04 de setembro de 2018
5	30 de agosto de 2018
6	08 de agosto de 2018
7	04 de setembro de 2018
8	31 de agosto de 2018

Tabela 12 Propostas de Declaração de Missão

Especialista	N.º	Declaração de Missão
1	A	A missão de Resitejo é garantir a gestão e tratamento dos resíduos produzidos nos municípios da melhor forma possível e de acordo com as metas que nos são impostas.
2	B	A Resitejo tem como missão a gestão e o tratamento dos resíduos sólidos urbanos dos 10 municípios associados, tendo em consideração os princípios da sustentabilidade.
3	C	A Resitejo tem como missão a gestão e o tratamento dos resíduos sólidos urbanos dos 10 municípios associados.
4	D	A Resitejo tem como missão promover, juntamente com os municípios associados, a adequada valorização e tratamento dos resíduos sólidos urbanos.
5	E	A Resitejo tem como missão afiançar a valorização de resíduos de forma sustentável, avançada e ambientalmente correta, de forma a posicionar a Resitejo como uma referência ambiental.
6	F	A Resitejo tem como missão a exploração e gestão do sistema de recolha, triagem, valorização e tratamento de resíduos urbanos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região, tendo em consideração a legislação em vigor e os objetivos nacionais e europeus para o sector dos resíduos.
7	G	A Resitejo – Associação de Gestão e Tratamento dos Lixos do Médio Tejo, é uma associação sem fins lucrativos, constituída a 9 de agosto de 1996, com a missão de gerir e tratar os resíduos sólidos urbanos produzidos em 10 municípios: Alcanena, Chamusca, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Santarém, Tomar, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha.
8	H	A Resitejo tem como missão promover com os nossos parceiros, em particular com os nossos municípios associados, o tratamento e a valorização dos resíduos urbanos produzidos no âmbito geográfico de intervenção da Resitejo. Pretendemos fazê-lo criando valor e intervindo de forma ativa e responsável, assegurando o desenvolvimento sustentável da comunidade que servimos e a defesa do ambiente.

Tabela 13 Propostas de Declaração de Visão

Especialista	N.º	Declaração de Visão
1	A	A Resitejo pretende ser uma entidade de referência na gestão global de resíduos.
2	B	A Resitejo pretende valorizar no presente para garantir o futuro, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.
3	C	A Resitejo pretende valorizar no presente para garantir o futuro, com a defesa do ambiente, da saúde e do bem-estar das atuais gerações.
4	D	A Resitejo aspira ser uma organização autossuficiente na gestão integrada dos resíduos.
5	E	A Resitejo pretende ser uma organização responsável, preocupando-se com o ambiente, com as pessoas e com sua qualidade de vida, assegurando que os resíduos são utilizados como recursos ou encaminhados para o destino mais adequado.
6	F	A Resitejo tem como visão a eficiência e sustentabilidade na gestão de resíduos, contribuindo para uma economia circular e um futuro sustentável.
7	G	A Resitejo assume vários princípios, por forma a assegurar as orientações fundamentais da política de gestão de resíduos, assumindo uma linha de conduta que permita promover um melhor serviço, com recursos cada vez mais otimizados, sem nunca descuidar a sustentabilidade económica e financeira do sistema.
8	H	A Resitejo pretende ser uma organização de referência através da valorização de recursos, da responsabilidade social e ambiental e da ecoeficiência do seu desempenho no seu âmbito de atuação.

Tabela 14 Propostas de Declaração Perspetiva de Clientes

Especialista	N.º	Declaração Perspetiva de Clientes
1	A	Colaborar, oferecer propostas, manter os municípios associados permanentemente informados e disponibilizar todos os recursos necessários.
2	B	Fornecer um excelente serviço de recolha, proporcionando a satisfação das populações dos municípios associados.
3	C	Garantir a satisfação nos serviços prestados aos municípios associados.
4	D	Prestar um serviço de excelência aos municípios associados e entidades privadas dando o encaminhamento adequado a todos os resíduos que nos são entregues.
5		Declaração não aceite.
6	E	Fortalecer o papel da Resitejo como uma organização de referência na gestão de resíduos, aumentando progressivamente a satisfação dos clientes e os serviços disponíveis.
7		Declaração não aceite.
8	F	Garantir um serviço de excelência no atendimento e encaminhamento das necessidades e pedidos dos cidadãos e municípios, bem como do processo de recolha de resíduos urbanos, dando uma resposta positiva e crescente às expectativas da comunidade.

As propostas entregues pelos especialistas 5 e 7 não foram aceites, uma vez que não se encontravam de acordo com o solicitado.

Tabela 15 Propostas de Declaração Perspetiva de Processos Internos

Especialista	N.º	Declaração Perspetiva de Processos Internos
1	A	Fornecer serviços eficientes quer a nível humano quer a nível tecnológico.
2	B	Fornecer um serviço de excelência, gerir construtivamente as reclamações, fornecer serviços de forma eficiente, produtiva e eficaz, proporcionando o reconhecimento das populações locais.
3	C	Ter um serviço sublime de forma a garantir qualidade e eficácia nos resultados.
4	D	Dar cumprimento ao disposto nas licenças e legislação em vigor, monitorizar e melhorar os processos de forma a cumprir os objetivos/metas nacionais de tratamento de resíduos.
5		Declaração não aceite.
6	E	Procurar atingir os objetivos da organização, atuando de forma a aumentar a produtividade, a cumprir com as obrigações legais e a aumentar progressivamente a satisfação de clientes e colaboradores.
7		Declaração não aceite.
8	F	Prestar serviços aos cidadãos de forma eficiente, eficaz e sustentável, através da implementação de processos e de meios de atendimento e encaminhamento inovadores e facilitadores. Apoiar a tomada de decisões com base num plano de gestão e de um sistema de organização de dados e da forte aposta no capital humano, quer seja no seu recrutamento e seleção, quer seja na sua formação e inovação.

As propostas entregues pelos especialistas 5 e 7 não foram aceites, uma vez que não se encontravam de acordo com o solicitado.

Tabela 16 Propostas de Declaração Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Especialista	N.º	Declaração Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento
1	A	Promover a formação contínua na gestão de resíduos, na segurança e no atendimento ao público. Promover ações que possam motivar os colaboradores contribuindo para o aumento da produtividade.
2	B	Aumentar a satisfação dos recursos humanos contribuindo para o aumento da produtividade. Apostar na formação profissional para proporcionar aos colaboradores progressão na carreira.
3	C	Aumentar a satisfação dos trabalhadores e apostar na formação de forma a contribuir para o aumento da produtividade. Esta perspetiva pretende impor critérios de melhoria contínua, de acompanhamento do mundo exterior, de inovação tecnológica e de manutenção dos níveis de motivação dos trabalhadores.
4	D	Contribuir para a formação contínua dos colaboradores motivando-os. Criar/manter um espírito de equipa para alcançar os objetivos pretendidos.
5		Declaração não aceite.
6	E	Promover uma cultura de melhoria continua, inovação e criatividade em todas as áreas de atuação, aumentando progressivamente a satisfação dos colaboradores. Aumentar o apoio tecnológico e científico na gestão técnica e financeira da organização.
7		Declaração não aceite.
8	F	Salvaguardar e incrementar o comprometimento organizacional dos colaboradores, através de formação e outras ações que desenvolvam o espírito de compromisso para com a entidade empregadora, garantindo um elevado nível de satisfação e motivação, capaz de influenciar positivamente a produtividade da Resitejo.

As propostas entregues pelos especialistas 5 e 7 não foram aceites, uma vez que não se encontravam de acordo com o solicitado.

Tabela 17 Propostas de Declaração Perspetiva Financeira

Especialista	N.º	Declaração Perspetiva Financeira
1	A	Demonstrar responsabilidade na gestão dos recursos financeiros de modo a que não se sobrecarregue os municípios com tarifas elevadas.
2	B	Garantir a integridade financeira demonstrando responsabilidade ao gerir os ativos financeiros, fazendo com que as tarifas municipais e conseqüentemente as tarifas dos munícipes não sofram aumentos significativos anualmente.
3	C	Garantir bons resultados anuais no desempenho da atividade da Resitejo, fazendo com que as tarifas aplicadas aos municípios não sofram aumentos significativos anualmente.
4	D	Garantir resultados financeiros que permitam o crescimento da Resitejo.
5		Declaração não aceite.
6	E	Garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento da Resitejo, promovendo um crescimento exponencial.
7		Declaração não aceite.
8	F	Garantir e incrementar um plano de gestão financeira sólido, transparente, íntegro e sustentável, salvaguardando a sustentabilidade financeira da Resitejo e proporcionando capacidade de investimento na melhoria do seu capital humano, das suas estruturas, serviços e condições.

As propostas entregues pelos especialistas 5 e 7 não foram aceites, uma vez que não se encontravam de acordo com o solicitado.

4.2. Missão

O objetivo é definir uma declaração de missão para a Resitejo. As propostas de declaração de missão foram apresentadas no ponto 4.1 “Apresentação e Entrega de Propostas”.

1ª Ronda Método de *Delphi* Declaração de Missão

A primeira ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo II, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo. O questionário foi realizado presencialmente uma vez que todos os participantes laboram no mesmo espaço físico e seria mais prático caso fosse necessário esclarecer alguma dúvida.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 18 Votações 1ª Ronda Missão

Especialista/Missão	A	B	C	D	E	F	G	H
1		3				2		1
2		1			2	3		
3	2	1	3					
4	3	2				1		
5					1	2		3
6		3				2		1
7					1	3		2
8		3				2		1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocámos cada declaração de missão como uma variável, o que significa 8 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocámos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma fraca concordância, ($0,3 < W = 0,412 < 0,5$). É necessário realizar uma segunda ronda do Método de *Delphi* para obter uma melhor concordância dos especialistas.

Tabela 19 Estatística de Teste Missão 1ª Ronda

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,412
Qui-quadrado	23,078
gl	7
Significância Sig.	,002
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

Tabela 20 Postos Médios Missão 1ª Ronda

Ranking	Missão	Posto Médio
1ª	F	2,63
2ª	B	3,13
3ª	H	3,25
4ª	E	4,25
5ª	A	5,13
6ª	C	5,63
7ª	D	6
8ª	G	6

De acordo com a tabela de postos médios, expressa em cima, as declarações de missão que no final da primeira ronda do Método de *Delphi* alcançaram as melhores posições no ranking são, por ordem, F, B e H. As declarações de missão com piores resultados no ranking são, por ordem, G, D e C.

2ª Ronda Método de *Delphi* Declaração de Missão

A segunda ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 22 de novembro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo III, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo.

As três declarações de missão com pior classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram eliminadas de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Foram indicadas no questionário as declarações com melhor ranking e o questionário anterior foi entregue a cada especialista de forma a recordar-se da votação anterior.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao Coeficiente de Concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 21 2ª Ronda Missão

Especialista/Missão	A	B	E	F	H
1		3		2	1
2		1		2	3
3		2		1	3
4		2		1	3
5		3		1	2
6		3		2	1
7		3		2	1
8		3		2	1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocámos cada declaração de missão como uma variável, o que significa 5 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocámos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma forte concordância, ($0.7 < W = 0.832 < 0.9$). Conseguida uma forte concordância não existe necessidade de realizar uma terceira ronda do Método de *Delphi*.

Tabela 22 Estatística de Teste Missão 2ª Ronda

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,832
Qui-quadrado	26,632
gl	4
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

Tabela 23 Postos Médios Missão 2ª Ronda

Ranking	Missão	Posto Médio
1ª	F	1,63
2ª	H	1,88
3ª	B	2,5
4ª	A	4,5
5ª	E	4,5

De acordo com a tabela de postos médios, as declarações de missão que no final da segunda ronda do Método de *Delphi* alcançaram a melhor posição no ranking são, por ordem, F, B e H. Em relação aos resultados da primeira ronda do Método de *Delphi* as declarações de missão H e B trocaram de posições, tendo a missão H alcançado a 2ª posição no ranking. A declaração de missão que conseguiu a melhor posição no ranking é a declaração F. Encontramos assim a declaração de missão escolhida pelos especialistas.

4.3. Visão

O objetivo é definir uma declaração de visão para a Resitejo. As propostas de declaração de visão foram apresentadas no ponto 4.1 “Apresentação e Entrega de Propostas”.

1ª Ronda Método de *Delphi* Declaração de Visão

A primeira ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo IV, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo. O questionário foi realizado presencialmente uma vez que todos os participantes laboram no mesmo espaço físico e seria mais prático caso fosse necessário esclarecer alguma dúvida.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 24 Votações 1ª Ronda Visão

Especialista/Visão	A	B	C	D	E	F	G	H
1	1					2		3
2			1		2	3		
3	2				1	3		
4	2						3	1
5						1	3	2
6						3	2	1
7						2	1	3
8						1	2	3

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocámos cada declaração de visão como uma variável, o que significa 8 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocámos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma fraca concordância, ($0,1 < W = 0,362 < 0,5$). É necessário realizar uma segunda ronda do Método de *Delphi* para obter uma melhor concordância dos especialistas.

**Tabela 25 Estatística de Teste Visão
1ª Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,362
Qui-quadrado	20,289
gl	7
Significância Sig.	,005
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 26 Postos Médios Visão 1ª
Ronda**

Ranking	Visão	Posto Médio
1ª	F	2,63
2ª	H	3,13
3ª	G	3,63
4ª	A	4,38
5ª	E	4,88
6ª	C	5,38
7ª	B	6
8ª	D	6

De acordo com a tabela de postos médios, expressa em cima, as declarações de visão que no final da primeira ronda do Método de *Delphi* alcançaram as melhores posições no ranking são, por ordem, F, H e G. As declarações de visão com piores resultados no ranking são, por ordem, D, B e C.

2ª Ronda Método de *Delphi* Declaração de Visão

A segunda ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 22 de novembro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo V, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo.

As três declarações de visão com pior classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram eliminadas de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Foram indicadas no questionário as três declarações com melhor ranking e o questionário anterior foi entregue a cada especialista de forma a recordar-se da votação anterior.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 27 Votações 2ª Ronda Visão

Especialista/Visão	A	E	F	G	H
1	1		2		3
2			1	3	2
3			1	3	2
4			3	2	1
5			1	3	2
6			1	3	2
7			1	3	2
8			1	2	3

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocámos cada declaração de visão como uma variável, o que significa 5 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocámos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma forte concordância, ($0,7 < W = 0,715 < 0,9$). Conseguida uma forte concordância não existe necessidade de realizar uma terceira ronda do Método de *Delphi*.

**Tabela 28 Estatística de Teste Visão
2ª Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,715
Qui-quadrado	22,868
gl	4
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 29 Postos Médios Visão 2ª
Ronda**

Ranking	Visão	Posto Médio
1ª	F	1,63
2ª	H	1,88
3ª	G	2,5
4ª	A	4,5
5ª	E	4,5

De acordo com a tabela de postos médios, expressa em cima, as declarações de visão que no final da segunda ronda do Método de *Delphi* alcançaram a melhor posição no ranking são, por ordem, F, H e G. A declaração de visão que conseguiu a melhor posição no ranking é a declaração F. Encontramos assim a declaração de visão escolhida pelos especialistas.

4.4. Grande Objetivo Perspetiva de Clientes

O objetivo é definir uma declaração para o grande objetivo perspectiva de clientes da Resitejo. As propostas de declaração foram apresentadas no ponto 4.1 “Apresentação e Entrega de Propostas”.

1ª Ronda Método de *Delphi* Declaração de Perspetiva de Clientes

A primeira ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo VI, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo. O questionário foi realizado presencialmente uma vez que todos os participantes laboram no mesmo espaço físico e seria mais prático caso fosse necessário esclarecer alguma dúvida.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 30 Votações 1ª Ronda Declaração Perspetiva de Clientes

Especialista/P. Clientes	A	B	C	D	E	F
1	1			2	3	
2	3			1	2	
3	2			3		1
4	3			1		2
5	3			1		2
6			3	2		1
7	2			3		1
8				3	2	

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocamos cada declaração perspectiva de clientes como uma variável, o que significa 6 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocamos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma fraca concordância, ($0,3 < W = 0,452 < 0,5$). É necessário realizar uma segunda ronda do Método de *Delphi* para obter uma melhor concordância dos especialistas.

**Tabela 31 Estatística de Teste
Declaração Perspetiva de Clientes 1ª
Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i>^a	,452
Qui-quadrado	18,065
gl	5
Significância Sig.	,003
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 32 Postos Médios Declaração
Perspetiva de Clientes 1ª Ronda**

Ranking	Perspetiva de Clientes	Posto Médio
1ª	D	2,25
2ª	F	2,25
3ª	A	3,25
4ª	E	3,50
5ª	C	4,75
6ª	B	5,00

De acordo com a tabela de postos médios, as declarações de perspectiva de clientes que no final da primeira ronda do Método de *Delphi* alcançaram as melhores posições no ranking são, por ordem, D, F e A. A declaração perspectiva de clientes com pior resultado no ranking é a declaração B.

2ª Ronda Método de *Delphi* Declaração Perspetiva de Clientes

A segunda ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 22 de novembro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo VII, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo.

A declaração perspetiva de clientes com pior classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foi eliminada de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Foram indicadas no questionário as declarações com melhor ranking e o questionário anterior foi entregue a cada especialista de forma a recordar-se da votação anterior.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 33 Votações 2ª Ronda Declaração Perspetiva de Clientes

Especialista/P. Clientes	A	C	D	E	F
1	1		2		3
2	3		1		2
3	3		2		1
4	3		1		2
5	3		1		2
6	3		2		1
7	3		2		1
8	3		2		1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocámos cada declaração perspectiva de cliente como uma variável, o que significa 5 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocámos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma forte concordância, ($0,7 < W = 0,878 < 0,9$). Conseguida uma forte concordância não existe necessidade de realizar uma terceira ronda do Método de *Delphi*.

**Tabela 34 Estatística de Teste
Declaração Perspetiva de Clientes 2ª
Ronda**

N	8
W de Kendall^a	,878
Qui-quadrado	28,105
gl	4
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de Kendall	

**Tabela 35 Postos Médios Declaração
Perspetiva de Clientes 2ª Ronda**

Ranking	Perspetiva de Clientes	Posto Médio
1ª	D	1,63
2ª	F	1,63
3ª	A	2,75
4ª	C	4,5
5ª	E	4,5

De acordo com a tabela de postos médios, as declarações de perspectiva de clientes que no final da segunda ronda do Método de *Delphi* alcançaram a melhor posição no ranking são as declarações D e F, exatamente com o mesmo valor de posto médio, 1,63.

4.5. Grande Objetivo Perspetiva de Processos Internos

O objetivo é definir uma declaração para o grande objetivo perspectiva de processos internos da Resitejo. As propostas de declaração foram apresentadas no ponto 4.1 “Apresentação e Entrega de Propostas”.

1ª Ronda Método de *Delphi* Declaração Perspetiva de Processos Internos

A primeira ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo VIII, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo. O questionário foi realizado presencialmente uma vez que todos os participantes laboram no mesmo espaço físico e seria mais prático caso fosse necessário esclarecer alguma dúvida.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 36 Votações 1ª Ronda Declaração Perspetiva de Processos Internos

Especialista/P. Processos I.	A	B	C	D	E	F
1				3	2	1
2				3	2	1
3		3			1	2
4		3		1	2	
5		3			1	2
6				2	3	1
7		2			3	1
8				3	2	1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocamos cada declaração perspectiva de processos internos como uma variável, o que significa 6 variáveis no total. Atribuimos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocamos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma moderada concordância, ($0,5 < W = 0,643 < 0,7$). Apesar do nível de concordância ser moderado, vamos realizar uma segunda ronda do Método de *Delphi* para tentar obter uma melhor concordância dos especialistas.

**Tabela 37 Estatística de Teste
Declaração P. de Processos Internos
1ª Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,643
Qui-quadrado	25,726
gl	5
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 38 Postos Médios Declaração
P. de Processos Internos 1ª Ronda**

Ranking	P. de Processos Internos	Posto Médio
1ª	F	1,75
2ª	E	2
3ª	D	3,38
4ª	B	3,88
5ª	A	5
6ª	C	5

De acordo com a tabela de postos médios, as declarações de perspectiva de processos internos que no final da primeira ronda do Método de *Delphi* alcançaram as melhores posições no ranking são, por ordem, F, E e D. As declarações de perspectiva de processos internos com pior resultado no ranking são as declarações A e C.

2ª Ronda Método de *Delphi* Declaração Perspetiva de Processos Internos

A segunda ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 22 de novembro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo IX, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo.

As declarações de perspetiva de processos internos com pior classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram eliminadas de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Foram indicadas no questionário as declarações com melhor ranking e o questionário anterior foi entregue a cada especialista de forma a recordar-se da votação anterior.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 39 Votações 2ª Ronda Declaração Perspetiva de Processos Internos

Especialista/P. Processos I.	B	D	E	F
1		3	2	1
2		3	2	1
3		3	1	2
4		3	2	1
5		3	2	1
6		3	2	1
7		3	2	1
8		3	2	1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocamos cada declaração perspectiva de processos internos como uma variável, o que significa 4 variáveis no total. Atribuimos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e na variável restante o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma incomum forte concordância, ($W=0,956 > 0,9$). Conseguida esta incomum forte concordância não existe necessidade de realizar uma terceira ronda do Método de *Delphi*.

**Tabela 40 Estatística de Teste
Declaração P. de Processos Internos
2ª Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,956
Qui-quadrado	22,950
gl	3
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 41 Postos Médios Declaração
P. de Processos Internos 2ª Ronda**

Ranking	P. de Processos Internos	Posto Médio
1ª	F	1,13
2ª	E	1,88
3ª	D	3,00
4ª	B	4,00

De acordo com a tabela de postos médios, a declaração perspectiva de processos internos que no final da segunda ronda do Método de *Delphi* alcançou a melhor posição no ranking foi a declaração F.

4.6. Grande Objetivo Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

O objetivo é definir uma declaração para o grande objetivo perspectiva de aprendizagem e crescimento da Resitejo. As propostas de declaração foram apresentadas no ponto 4.1 “Apresentação e Entrega de Propostas”.

1ª Ronda Método de *Delphi* Declaração Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A primeira ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo X, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo. O questionário foi realizado presencialmente uma vez que todos os participantes laboram no mesmo espaço físico e seria mais prático caso fosse necessário esclarecer alguma dúvida.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 42 Votações 1ª Ronda Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento

Especialista/P. Aprendizagem e Crescimento	A	B	C	D	E	F
1	1		2		3	
2	2		1		3	
3	1		3	2		
4	3		2		1	
5	1		3		2	
6	3		1		2	
7	3		2			1
8			3		2	1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocamos cada declaração perspectiva de aprendizagem e crescimento como uma variável, o que significa 6 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocamos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma fraca concordância, ($0,3 < W = 0,472 < 0,5$). É necessário realizar uma segunda ronda do Método de *Delphi* para obter uma melhor concordância dos especialistas.

**Tabela 43 Estatística de Teste
Declaração P. de Aprendizagem e
Crescimento 1ª Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,472
Qui-quadrado	18,871
gl	5
Significância Sig.	,002
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 44 Postos Médios Declaração
P. de Aprendizagem e Crescimento 1ª
Ronda**

Ranking	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Posto Médio
1ª	C	2,13
2ª	A	2,38
3ª	E	2,88
4ª	F	4,00
5ª	D	4,63
6ª	B	5,00

De acordo com a tabela de postos médios, as declarações de perspectiva de aprendizagem e crescimento que no final da primeira ronda do Método de *Delphi* alcançaram as melhores posições no ranking são, por ordem, C, A e E. A declaração perspectiva de aprendizagem e crescimento com pior resultado no ranking é a declaração B.

2ª Ronda Método de *Delphi* Declaração Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A segunda ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 22 de novembro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo XI, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo.

A declaração perspetiva de aprendizagem e crescimento com pior classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foi eliminada de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Foram indicadas no questionário as declarações com melhor ranking e o questionário anterior foi entregue a cada especialista de forma a recordar-se da votação anterior.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 45 Votações 2ª Ronda Declaração P. de Aprendizagem e Crescimento

Especialista/P. Aprendizagem e Crescimento	A	C	D	E	F
1	1	2		3	
2	2	1		3	
3	1	2		3	
4	3	2		1	
5	1	2		3	
6	2	1		3	
7	2	1		3	
8	3	2		1	

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocámos cada declaração perspectiva de aprendizagem e crescimento como uma variável, o que significa 5 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas variáveis restantes o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma forte concordância, ($0,7 > W = 0,832 > 0,9$). Conseguida esta forte concordância não existe necessidade de realizar uma terceira ronda do Método de *Delphi*.

**Tabela 46 Estatística de Teste
Declaração P. de Aprendizagem e
Crescimento 2ª Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,832
Qui-quadrado	26,632
gl	4
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 47 Postos Médios Declaração
P. de Aprendizagem e Crescimento 2ª
Ronda**

Ranking	Perspetiva de Aprendizagem e crescimento	Posto Médio
1ª	C	1,63
2ª	A	1,88
3ª	E	2,50
4ª	D	4,50
5ª	F	4,50

De acordo com a tabela de postos médios, a declaração perspectiva de aprendizagem e crescimento que no final da segunda ronda do Método de *Delphi* alcançou a melhor posição no ranking foi a declaração C.

4.7. Grande Objetivo Perspetiva Financeira

O objetivo é definir uma declaração para o grande objetivo perspetiva financeira da Resitejo. As propostas de declaração foram apresentadas no ponto 4.1 “Apresentação e Entrega de Propostas”.

1ª Ronda Método de *Delphi* Declaração Perspetiva Financeira

A primeira ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 24 de outubro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo XII, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo. O questionário foi realizado presencialmente uma vez que todos os participantes laboram no mesmo espaço físico e seria mais prático caso fosse necessário esclarecer alguma dúvida.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 48 Votações 1ª Ronda Declaração Perspetiva Financeira

Especialista/P. Financeira	A	B	C	D	E	F
1	3	1				2
2	2	1				3
3			1	3		2
4	3	2				1
5	3	2				1
6	3	2				1
7		2			3	1
8	3	2				1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocamos cada declaração perspectiva financeira como uma variável, o que significa 6 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e nas restantes variáveis colocamos o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma moderada concordância, ($0,5 < W = 0,619 < 0,7$). É necessário realizar uma segunda ronda do Método de *Delphi* para obter uma melhor concordância dos especialistas.

**Tabela 49 Estatística de Teste
Declaração Perspetiva Financeira 1ª
Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,619
Qui-quadrado	24,758
gl	5
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 50 Postos Médios Declaração
Perspetiva Financeira 1ª Ronda**

Ranking	Perspetiva Financeira	Posto Médio
1ª	F	1,50
2ª	B	2,13
3ª	A	3,63
4ª	C	4,25
5ª	D	4,75
6ª	E	4,75

De acordo com a tabela de postos médios, as declarações de perspectiva financeira que no final da primeira ronda do Método de *Delphi* alcançaram as melhores posições no ranking são, por ordem, F, B e A. As declarações de perspectiva financeira com pior resultado no ranking são as declarações D e E, exatamente com o mesmo valor de posto médio, 4,75.

2ª Ronda Método de *Delphi* Declaração Perspetiva Financeira

A segunda ronda do Método de *Delphi* foi realizada no dia 22 de novembro de 2018, o questionário, que pode ser consultado no anexo XIII, foi respondido presencialmente na sala de reuniões da Resitejo, tendo contado com a presença de todos os participantes no estudo.

As declarações de perspetiva financeira com pior classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram eliminadas de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Foram indicadas no questionário as declarações com melhor ranking e o questionário anterior foi entregue a cada especialista de forma a recordar-se da votação anterior.

Solicitou-se a cada participante que enumerasse as opções apresentadas de 1 a 3, sendo 1 a proposta com que mais concordava. O resultado das votações foi analisado recorrendo ao coeficiente de concordância de *Kendall*. As votações dos especialistas estão apresentadas na tabela em baixo.

Tabela 51 Votações 2ª Ronda Declaração Perspetiva Financeira

Especialista/P. Financeira	A	B	C	F
1	3	1		2
2	2	1		3
3	3	2		1
4	3	2		1
5	3	2		1
6	3	2		1
7	3	2		1
8	3	2		1

Teste de Concordância W de *Kendall*

Para realizar o teste de concordância recorreremos ao programa SPSS e colocámos cada declaração perspectiva financeira como uma variável, o que significa 4 variáveis no total. Atribuímos os números de 1 a 3 de acordo com a votação dos especialistas e na variável restante o número 4. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o W de *Kendall* e calculados os postos médios.

A concordância apresentada é relevante estatisticamente para um nível de significância inferior a 0,01.

Como demonstrado na tabela de estatística de teste, segundo a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância de *Kendall*, existe uma forte concordância, ($0,7 > W = 0,844 > 0,9$). Conseguida esta forte concordância não existe necessidade de realizar uma terceira ronda do Método de *Delphi*.

**Tabela 52 Estatística de Teste
Declaração Perspetiva Financeira 2ª
Ronda**

N	8
W de <i>Kendall</i> ^a	,844
Qui-quadrado	20,250
gl	3
Significância Sig.	,000
a. Coeficiente de Concordância de <i>Kendall</i>	

**Tabela 53 Postos Médios Declaração
Perspetiva Financeira 2ª Ronda**

Ranking	Perspetiva Financeira	Posto Médio
1ª	F	1,38
2ª	B	1,75
3ª	A	2,88
4ª	C	4,00

De acordo com a tabela de postos médios, a declaração perspectiva financeira que no final da segunda ronda do Método de *Delphi* alcançou a melhor posição no ranking foi a declaração F.

4.8. Resultados

O objetivo do presente projeto é definir a missão, visão e os grandes objetivos da Resitejo, depois de realizada a revisão de literatura, os grandes objetivos foram divididos de acordo com as quatro perspectivas do BSC.

As propostas a votação foram apresentadas pelo painel de especialistas selecionados para participar no Método de *Delphi*. Foram realizados testes não paramétricos para calcular o *W* de *Kendall* e os resultados avaliados tendo em conta a tabela de Interpretação do Coeficiente de Concordância *Kendall*. Para alcançar o pretendido foi necessário realizar duas rondas do Método de *Delphi* por cada declaração pretendida. Os resultados dos estudos realizados estão apresentados em baixo.

Missão

“A Resitejo tem como missão a exploração e gestão do sistema de recolha, triagem, valorização e tratamento de resíduos urbanos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região, tendo em consideração a legislação em vigor e os objetivos nacionais e europeus para o sector dos resíduos.”

Visão

“A Resitejo tem como visão a eficiência e sustentabilidade na gestão de resíduos, contribuindo para uma economia circular e um futuro sustentável.”

Perspetiva de Clientes

“Prestar um serviço de excelência aos municípios associados e entidades privadas dando o encaminhamento adequado a todos os resíduos que nos são entregues.”

“Garantir um serviço de excelência no atendimento e encaminhamento das necessidades e pedidos dos cidadãos e municípios, bem como do processo de recolha de resíduos urbanos, dando uma resposta positiva e crescente às expectativas da comunidade.”

Perspetiva de Processos Internos

“Prestar serviços aos cidadãos de forma eficiente, eficaz e sustentável, através da implementação de processos e de meios de atendimento e encaminhamento inovadores e facilitadores. Apoiar a tomada de decisões com base num plano de gestão e de um sistema de organização de dados e da forte aposta no capital humano, quer seja no seu recrutamento e seleção, quer seja na sua formação e inovação.”

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

“Aumentar a satisfação dos trabalhadores e apostar na formação de forma a contribuir para o aumento da produtividade. Esta perspetiva pretende impor critérios de melhoria contínua, de acompanhamento do mundo exterior, de inovação tecnológica e de manutenção dos níveis de motivação dos trabalhadores.”

Perspetiva Financeira

“Garantir e incrementar um plano de gestão financeira sólido, transparente, íntegro e sustentável, salvaguardando a sustentabilidade financeira da Resitejo e proporcionando capacidade de investimento na melhoria do seu capital humano, das suas estruturas, serviços e condições.”

5. Conclusões

5.1. Conclusão

A estratégia de uma organização, ou seja, a determinação dos objetivos de longo prazo de uma organização, a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos para atingir esses objetivos (Chandler, 1962), é fundamental para as organizações serem eficazes na obtenção dos seus resultados e eficientes na utilização dos recursos disponíveis. Definir a missão e a visão da Resitejo é importante, porque permite perceber a sua razão de existir e onde quer chegar, facilitando esta comunicação a todos os seus *stakeholders*. A definição dos grandes objetivos permite pensar a organização, identificar caminhos e estratégias para os atingir, para percorrer esses caminhos é fundamental conhecer as ferramentas estratégicas disponíveis e a sua forma de utilização, damos especial atenção ao BSC, esta pode vir a ser uma importante ferramenta estratégica na Resitejo no seu futuro. Compreender as quatro perspetivas do BSC, e a sua priorização dependendo do tipo de organização, permitiu definir quais os grandes objetivos pretendidos.

Ao nível da aplicação do estudo, seleccionámos para participar os responsáveis de setor da Resitejo, recorreremos ao Método de *Delphi*, para obter as declarações pretendidas, tendo sido utilizado para verificar a concordância do grupo o *W* de *Kendall*. Os objetivos do estudo foram conseguidos, tendo sido encontradas as declarações de missão, visão e dos grandes objetivos de acordo com as quatro perspetivas do BSC com ampla concordância do grupo.

5.2. Contribuições

Com a presente tese de mestrado pretendemos lançar as bases para a implementação estratégica na Resitejo, definindo a missão, visão e os grandes objetivos. Foi realizada uma revisão de literatura que permite, primeiramente compreender a importância da estratégia, da missão e da visão nas organizações, e depois, do BSC, das suas perspetivas e da sua aplicação nas organizações sem fins lucrativos e na área dos resíduos em Portugal. A Resitejo, pode encontrar neste estudo um importante documento

para implementação interna, as implementações dos resultados deste projeto, podem levar a uma maior reflexão do que é, do que pretende ser, dos objetivos que pretende alcançar, do caminho que deve prosseguir, e das ferramentas estratégicas que deve utilizar.

Para futuros estudos, o projeto pode também servir como exemplo de como definir a missão, visão e os grandes objetivos estratégicos de uma organização, procurando englobar os diversos setores de uma organização e os seus representantes. Outro aspeto que pode ser importante é o facto de, ao contrário de maioria dos estudos realizados, ser visível, passo a passo, como aplicar o Método de *Delphi* e como analisar os resultados.

O projeto contribui também para dar ênfase à necessidade da implementação estratégica nas organizações públicas, mais propriamente na gestão de resíduos, setor no qual, em Portugal, existem muito poucos estudos e referências sobre o assunto.

5.3. Limitações

O projeto apresenta apenas a missão, visão, e grandes objetivos da Resitejo. Para realizar a implementação estratégica é fundamental definir quais os objetivos específicos, integrados no BSC, que são mais precisos, focados, com horizonte temporal definido e métricas de medição que permitam realizar o seu acompanhamento.

Acreditamos que os resultados podem ser influenciados por dois motivos, o primeiro a forma como é conduzido o estudo, o segundo, os participantes no estudo. Em relação à forma como é conduzido o estudo, acreditamos que pode ter algum impacto o facto de os participantes realizarem o estudo na mesma sala e terem fácil acesso uns aos outros, apesar de não ter sido promovido debate sobre as propostas, o facto de conversarem uns com os outros pode influenciar a votação. Os participantes, porque dependendo de como se encara o estudo os resultados podem ser influenciados, se de uma ronda para a outra, onde os resultados dependem da concordância do grupo, os participantes forem inflexíveis, é mais difícil alcançar concordância, se os participantes forem flexíveis é mais fácil alcançar concordância. Outro fator a ter em conta é o contexto cultural, os participantes no estudo pertencem à mesma nação e têm origens culturais semelhantes. No entanto, apesar das questões identificadas, acreditamos que a mais valia do projeto para a Resitejo e para a literatura não serão afetadas negativamente.

5.4. Oportunidades de Investigação Futura

A partir do projeto apresentado é possível desenvolver um BSC para Resitejo, perceber quais são os objetivos específicos, quais as medidas de mensuração, quem deve fazer o acompanhamento e a sua implementação. Outra oportunidade é realizar um modelo de BSC de forma a tornar mais eficazes e eficientes os sistemas de gestão de resíduos, uma vez que os seus objetivos e modelos de funcionamento em Portugal são similares.

Não sendo o objetivo do estudo, mas estando diretamente relacionado, outra oportunidade de investigação presente na revisão de literatura, é a utilização do mapa expresso na tabela 1 “*What leaders need to know about organizational culture*” de D.D. Warrick para realizar um documento que permita realizar diagnósticos das organizações e perceber se estamos perante uma organização com uma cultura de alta performance ou de baixa performance.

6. Bibliografia

Referências Bibliográficas

- Belmondo, C. & Sargis-Roussel, C. (2015), “Negotiating Language, Meaning and Intention: Strategy Infrastructure as the Outcome of Using a Strategy Tool through Transforming Strategy Objects”, *British Journal of Management*, Vol. 26, S90–S104.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009), *Understanding Research, In Business research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, New York: Palgrave Macmillan.
- Crespo de Carvalho, Filipe J. & Cruz, J. (2014), *Manual de Estratégia: Conceitos, Prática e Roteiro*, (4ª ed.), Lisboa: Edições Silabo.
- Dalkey, N. C. (1969), “The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion”, *Santa Monica, CA: Rand Corporation*.
- Dalkey, N. C., and Helmer, O. (1963), “An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts”, *Management Science* 9 (3), 458–467.
- Freedman, Lawrence (2013), *Strategy: A History*, New York: Oxford University Press.
- Garri, M., Konstatopoulos, N. & Bekiaris, M. (2013), “Corporate Strategy, Corporate Culture & Customer Information”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 73: 669-677.
- Gordon, T., and Pease, A. (2006), RT Delphi: “An Efficient, “Round-Less” Almost Real Time Delphi Method”, *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 321–333.

- Hsu, C.-C., and Sandford, B. A. (2007) “The Delphi Technique: Making Sense of Consensus”, *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1-8.
- Ijins, Juris & Skarvarciany, V. & Gaile-Sarkane, E. (2015), “Impact of Organization Culture on Organization Climate during the Process of Change”, *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 213, 944-950.
- Ioppolo, Giuseppe & Saija, G. & Salomone, R. (2012), “Developing a Territory Balanced Scorecard approach to manage projects for local development: Two case studies”, *Land Use Policy* 29, 629– 640.
- J. Foss, Nicolai (1997), *Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*, New York: Oxford University Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1992), “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1993), “Putting the Balanced Scorecard to Work”, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1996), “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (2000), “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, *Harvard Business School Press*.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P (2004), “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes”, *Information Resources, Research-Technology Management* 47 (2), 62-64.
- Kaplan, S. & Jarzabowski, P. (2006) “Using Strategy Tools in Practice-How Tools Mediate Strategizing and Organizing”, *AIM Working Paper Series*:047-August-2006.
- Karadal, H., Çelik, C. & Saygin M. (2013), “Corporate Values on Strategic Planning Process: A Research about the Universities in Turkey”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99: 762-770.
- Krafft, M. F. (2010), “A Delphi study of the influences on innovation adoption and process evolution in a large open-source project - The case of Debian”, *University of Limerick, Ireland*.
- Landeta, J. (2006), “Current validity of the Delphi Method in Social Sciences”, *Technological Forecasting and Social Change*, 73(5), 467–482.
- Legendre, P. (2005), “Species associations: the Kendall coefficient of concordance revisited”, *Journal of Agricultural, Biological, and Environmental Statistics*, 10(2), 226–245.
- Linnartz, Bernie (2009), “Management Corner: Setting Goals and Objectives”, *Taos, N.M., B*, 6.
- Linstone, H. A., and Turoff, M. (2002), “Delphi Method. Techniques and Applications”, *O. Helmer, Ed.*, 616.
- Mendes, Paula & Santos, Ana Carina & Perna, Fernando & Teixeira, Margarida Ribau (2012), “The Balanced Scorecard as na Integrated Model applied to the Portuguese Public Service: A Case Study in the Waste Sector”, *Journal of Cleaner Production* 24, 20-29.

- Miles, E. R., Snow, C. C., Meyer, A. D. & Coleman Jr, H. J. (1978), “Organizational Strategy, Structure, and Process”, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, 3, 546-562.
- Narayanamma, P. L. & Lalitha, Dr. K. (2016), “Balanced Scorecard. The Learning & Growth Perspective”, *A Peer Reviewed Research Journal* 21(2), 59-66.
- Nelms, K. R., and Porter, A. L. (1985), “EFTE: An Interactive Delphi Method”, *Technological Forecasting and Social Change*, 28(1), 43–61.
- Niven, P.R., (2003), *Balanced Scorecard Step-by-step for Government and Non-Profit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Orhan, G. Erdogan, D. & Durmaz, V. (2014), “Adopting Mission and Vision Statements by Employees: The Case of TAV Airports”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150: 251-262.
- Okoli, C., and Pawlowski, S. D. (2004), “The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications, *Information & Management*, 42(1), 15–29.
- O’Brien, R. (2001), An overview of the methodological approach of action research, *Theory and Practice of Action Research*.
- Prusty, S.K., Mohapatra, P. K. J. & Mukherjee, C.K. (2017), “GOS tree (Goal-Objective-Strategy tree) approach to strategic planning using a fuzzy-Delphi process: An application to the Indian Shrimp Industry”, *Technological Forecasting & Social Change*. 77: 442-456.

- Prusty, S.K., Mohapatra, P. K. J. & Mukherjee, C.K. (2017), “House of Strategy: A model for designing strategies using stakeholder’s opinion”, *Computers & Industrial Engineering* 108: 39-56.
- Rey, C. & Bastons, M. (2018), “Three dimensions of effective mission implementation”, *Long Range Planning* 51: 580-585.
- Schmidt, R. C. (1997), “Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques”, *Decision Sciences*, 28(3), 763–774.
- Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., and Cule, P. (2001), “Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study”, *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5–36.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., and Krahn, J. (2007), “The Delphi Method for Graduate Research”, *Journal of Information Technology Education* Volume, 6.
- Stenfors, Sari (2007), *Strategy Tools and Strategy Toys: Management Tools in Strategy Work*, Helsinki School of Economics, HSE Print 2007.
- Turoff, M. (1970), “The design of a policy Delphi”, *Technological Forecasting and Social Change*, 2(2), 149–71.
- Warrick, D. D. (2017), “What Leaders Need to Know About Organizational Culture”, *Business Horizons* 60: 395-404.

Referências Bibliográficas Não Publicadas

- Dogan, Ozcan Murat (2014), “*A Balanced Scorecard Model for a Generic Strategy Level Military Headquarters*”, ISCTE
- Gonçalves, Tiago (2013) “*Elaboração de um Balanced Scorecard para Start-Ups*”, ISCTE.
- Oliveira, Bruno (2008), “*Strategy Tool’s use the Largest Companies in Portugal*”, ISCTE.
- 2014, *Resitejo-Plano de Ação 2015-2020 (PAPERSU)*.
- 2016, *Resitejo 20 anos*. Documento apresentado para a comemoração dos vinte anos da Resitejo.
- 2017, *Relatório e Contas Resitejo 2016*
- 2018, *Relatório e Contas Resitejo 2017*

Sites:

- www.gesamb.pt (data da consulta: 15/06/2018)
- www.lipor.pt (data da consulta: 15/06/2018)
- www.resitejo.pt (data da consulta: 15/06/2018)
- www.tratolixo.pt (data da consulta: 15/06/2018)
- www.unicef.pt(data da consulta: 15/06/2018)
- www.volkswagen.pt (data da consulta: 15/06/2018)

7. Anexos

Anexo I

<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>"Missão, Visão e Grandes Objetivos"</p> <p>Nuno Jorge Lino Mira</p> <p>59169</p> <p>Master in Management</p> <p>Prof. Doutor Álvaro Augusto da Rosa</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>Objetivos do Grupo de Trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir a Missão da Resitejo Definir a Visão da Resitejo Definir os Grandes Objetivos da Resitejo de acordo com as 4 Perspetivas do Balanced Scorecard  <p style="text-align: right;">2</p>
<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>O que é a Missão?</p> <p>A missão é a declaração de uma organização da sua razão de ser. Esta responde a questões de vital importância para uma organização, tais como "Qual é o nosso negócio?", "Porque existimos?", "O que estamos a tentar realizar?"</p> <p>Bart (1997)</p> <p>Uma boa declaração de missão descreve o propósito da organização, os seus produtos e serviços, mercados, filosofia e tecnologia básica.</p> <p>Kemp e Dwyer (2005)</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>Exemplos de Missão</p>   <p>"A missão da UNICEF é assegurar proteção especial às crianças mais desfavorecidas, com deficiência, vítimas de guerra, de desastres naturais, da pobreza extrema, de todas as formas de violência e de exploração."</p> <p>"A missão da Volkswagen Autoeuropa é produzir veículos automóveis de elevada qualidade, através do desenvolvimento de competências dos recursos humanos orientados pela inovação e assente nos princípios de criação de valor, flexibilidade e responsabilidade social."</p> <p style="text-align: right;">4</p>
<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>Exemplos de Missão</p>   <p>Assegurar a gestão integrada do Sistema Inter municipal de Resíduos Urbanos do Distrito de Évora, utilizando as técnicas mais seguras e ambientalmente adequadas, tendo sempre em consideração os princípios da sustentabilidade e aplicação da legislação e recomendações nacionais e internacionais em vigor para o setor dos resíduos.</p> <p>"Temos como missão assegurar o tratamento e a valorização dos Resíduos Urbanos produzidos nos nossos municípios, tendo sempre em consideração os princípios da sustentabilidade."</p> <p>lipor COM O AMBIENTE NO CORAÇÃO</p> <p>"Empreender soluções inovadoras na gestão de recursos promovendo uma abordagem circular e a criação de valor partilhado."</p> <p style="text-align: right;">5</p>	<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>Missão</p> <p>O que somos?</p> <p>O que fazemos?</p> <p style="text-align: right;">6</p>
<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>O que é a Visão?</p> <p>A visão é uma declaração do desejo do estado futuro da organização... É um documento orientado para o futuro.</p> <p>Raynor (1998)</p> <p>O que a organização quer ser e como quer ser vista pelos seus stakeholders.</p> <p>Bart (1997)</p> <p style="text-align: right;">7</p>	<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>Exemplos de Visão</p>   <p>"A Visão da UNICEF é um mundo onde os direitos de todas as crianças sejam uma realidade."</p> <p>"A Volkswagen Autoeuropa aspira ser o modelo de competência e inovação na marca Volkswagen."</p> <p style="text-align: right;">8</p>
<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>Exemplos de Visão</p>   <p>"Ser reconhecida como uma organização de referência pela ecoeficiência do seu desempenho e promoção da sustentabilidade ambiental e social."</p> <p>"A nossa visão é utilizar as técnicas mais avançadas, seguras e ambientalmente adequadas, no tratamento de Resíduos Urbanos, dando especial ênfase à valorização e considerando-os como fonte de potencial matéria-prima."</p> <p>lipor COM O AMBIENTE NO CORAÇÃO</p> <p>"Queremos estar no mercado global e criar tendências para o futuro sustentável."</p> <p style="text-align: right;">9</p>	<p>ISCTE Business School Instituto Universitário de Lisboa</p> <p>Visão</p> <p>O que queremos ser?</p> <p>Como queremos ser reconhecidos?</p> <p style="text-align: right;">10</p>

Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo através do Método de Delphi

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Balanced Scorecard

O BSC é um sistema de gestão e planeamento estratégico que é utilizado extensivamente em negócios e indústria, governos, e organizações sem fins lucrativos de todo o mundo, para alinhar as atividades das organizações com a visão e a estratégia da organização.

O BSC é um inconfundível representante do que deve ser um sistema de medição e acompanhamento do desempenho empresarial, conseguindo providenciar resultados fundamentais para o futuro de uma organização.

Crespo de Carvalho e Filipe (2014)

P. Lakshmi Narayananam et al/ K. Lalitha (2016)

11

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Balanced Scorecard- Como surge?

*Estudo realizado em 1992 por Robert S. Kaplan e David P. Norton patrocinado pelo Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG).

*O estudo questionou os métodos existentes na avaliação de desempenho dos negócios, na época, dependentes principalmente de indicadores financeiros que dificultavam a avaliação do valor organizacional criado para o futuro.

12

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Balanced Scorecard – O que permite?

- Determinar a posição atual da organização.
- Comunicar a direção ou o caminho.
- Estimular a ação nas áreas importantes.
- Facilitar a aprendizagem.
- Influenciar os comportamentos.

Crespo de Carvalho e Filipe (2014)

13

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Balanced Scorecard- 4 Perspetivas

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

14

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Perspetiva Financeira

As mensurações de desempenho financeiro permitem verificar se a estratégia da organização, a sua implementação e execução contribuem para a melhoria dos resultados financeiros.

Os objetivos financeiros, estão, regra geral, relacionados com a rentabilidade, crescimento e criação de valor para os acionistas.

Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992)

15

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Perspetiva de Clientes

O BSC, através da perspetiva de cliente, possibilita aos gestores que traduzam a sua declaração de missão em medidas concretas que refletem os fatores que realmente interessam aos clientes.

Para implementar a perspetiva cliente do BSC, as organizações devem articular os objetivos de tempo, qualidade, desempenho e serviço e transformar esses objetivos em medidas específicas.

Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992)

16

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Perspetiva de Processos Internos

Na perspetiva de processos internos devem ser identificados as principais competências da empresa e os principais processos.

Excelentes desempenhos no que trata a clientes derivam dos processos, decisões e ações que ocorrem internamente na organização.

As medidas de desempenho internas para o BSC devem surgir dos processos que têm maior impacto na satisfação do cliente, como por exemplo o *cycle time*, a qualidade e a produtividade. Na perspetiva de processos internos também devem ser identificadas as principais competências da empresa e os principais processos.

Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992)

17

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- Capital Humano – As skills, o talento, e o conhecimento que os colaboradores da organização possuem para amar nos processos internos críticos.
- Capital de Informação – As data bases da organização, sistemas de informação, networks e infraestruturas tecnológicas que servem de suporte aos processos internos críticos.
- Capital Organizacional – A cultura da organização, a liderança, o alinhamento das pessoas com os objetivos estratégicos e a capacidade dos colaboradores de partilhar conhecimento.

Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992)

18

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4 Perspetivas

- Como os clientes nos veem? - Perspetiva do Cliente
- No que nos devemos destacar? - Perspetiva dos Processos Internos
- Podemos continuar a melhorar e a criar valor? - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento
- Como olhamos para os acionistas? – Perspetiva Financeira

Robert S. Kaplan e David P. Norton (2000)

19

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

BSC em Organizações Sem Fins Lucrativos

Nas organizações públicas ou sem fins lucrativos, o BSC deve considerar as características particulares do setor, dando ênfase à missão da organização, enquanto que as empresas do setor privado tendem a centrar o seu principal objetivo no lucro.

A Perspetiva Financeira nas organizações sem fins lucrativos representa os recursos financeiros e as restrições financeiras à implementação da estratégia, que deve traduzir-se na eficiência da alocação de recursos e no controlo orçamental.

Niven (2005)

20

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

BSC em Organizações Sem Fins Lucrativos

BSC Setor Privado	BSC Setor Público
Perspetiva Financeira	Perspetiva de Clientes
Perspetiva de Clientes	Perspetiva de Processos Internos
Perspetiva de Processos Internos	Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Perspetiva Financeira

21

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Grandes Objetivos

Os objetivos de longo prazo ou grandes objetivos devem definir os resultados essenciais a atingir pela organização no cumprimento da sua missão, de forma que lhe permitam atingir a visão que tem, enquanto que os objetivos específicos são mais precisos e focados do que os grandes objetivos e têm um horizonte temporal bem definido e, normalmente, mais curto.

Crespo de Carvalho e Filipe (2014)

22

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Grandes Objetivos - Exemplo da Divisão de Higiene Urbana e Resíduos Sólidos do Município de Loulé

Perspetiva de Clientes	Fornecer um excelente atendimento ao cliente e construir uma base de clientes leais e satisfeitos, respondendo significativamente às expectativas.
Perspetiva de Processos Internos	Fornecer serviços de forma eficiente, produtiva e eficaz, implementando processos que facilitem um atendimento excelente aos clientes. Tomar decisões com base num sistema de gestão altamente automatizado para recolher dados e ter recursos humanos necessários e atualizados. Reconhecer os requisitos atuais e futuros de pessoal e de operações.
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Aumentar a satisfação do pessoal e da organização, contribuindo para o aumento da produtividade. Avaliar, planear e fornecer recursos para apoiar os serviços em andamento, procurando forma de motivar os funcionários.
Perspetiva Financeira	"Garantir a integridade financeira e o desenvolvimento sustentável, demonstrando a responsabilidade gerir ativos financeiros que atuem como alavanca para a conduta de outros"

23
Schmidt (1997)

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Metodologia

Pede-se a cada elemento do grupo de trabalho que apresente uma proposta para:

- Missão
- Visão
- Objetivo: Perspetiva de Clientes
- Objetivo: Perspetiva de Processos Internos
- Objetivo: Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento
- Objetivo: Perspetiva Financeira

24

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Metodologia

Posteriormente será aplicado o Método de Delphi que consiste em rondas de votação, no máximo 3, com o objetivo de ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall.

W	Interpretação	Confiança nos Resultados
0.1	Nível de concordância muito baixo	Nenhuma
0.3	Nível de concordância baixo	Baixa
0.5	Nível de concordância moderado	Razoável
0.7	Nível de concordância forte	Alta
0.9	Nível de concordância muito forte	Muito Alta

25

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Obrigado

Nuno Mira

26

Anexo II



Missão

Iniciamos a primeira ronda de votação para a escolha da missão da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração de Missão	Votação
A	A missão de Resitejo é garantir a gestão e tratamento dos resíduos produzidos nos municípios da melhor forma possível e de acordo com as metas que nos são impostas.	
B	A Resitejo tem como missão a gestão e o tratamento dos resíduos sólidos urbanos dos 10 municípios associados, tendo em consideração os princípios da sustentabilidade.	
C	A Resitejo tem como missão a gestão e o tratamento dos resíduos sólidos urbanos dos 10 municípios associados.	
D	A Resitejo tem como missão promover, juntamente com os municípios associados, a adequada valorização e tratamento dos resíduos sólidos urbanos.	
E	A Resitejo tem como missão afiançar a valorização de resíduos de forma sustentável, avançada e ambientalmente correta, de forma a posicionar a Resitejo como uma referência ambiental.	
F	A Resitejo tem como missão a exploração e gestão do sistema de recolha, triagem, valorização e tratamento de resíduos urbanos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região, tendo em consideração a legislação em vigor e os objetivos nacionais e europeus para o sector dos resíduos.	
G	A Resitejo – Associação de Gestão e Tratamento dos Lixos do Médio Tejo, é uma associação sem fins lucrativos, constituída a 9 de agosto de 1996, com a missão de gerir e tratar os resíduos sólidos urbanos produzidos em 10 municípios: Alcanena, Chamusca, Constância, Entroncamento, Ferreira do Zêzere, Golegã, Santarém, Tomar, Torres Novas e Vila Nova da Barquinha.	

H	A Resitejo tem como missão promover com os nossos parceiros, em particular com os nossos municípios associados, o tratamento e a valorização dos resíduos urbanos produzidos no âmbito geográfico de intervenção da Resitejo. Pretendemos fazê-lo criando valor e intervindo de forma ativa e responsável, assegurando o desenvolvimento sustentável da comunidade que servimos e a defesa do ambiente.	
----------	---	--

Anexo III



Missão

Iniciamos a segunda ronda de votação para a escolha da missão da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. As declarações com melhor classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram, por ordem, as declarações F, B e H. As três declarações com pior classificação foram eliminadas, de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração de Missão	Votação
A	A missão de Resitejo é garantir a gestão e tratamento dos resíduos produzidos nos municípios da melhor forma possível e de acordo com as metas que nos são impostas.	
B	A Resitejo tem como missão a gestão e o tratamento dos resíduos sólidos urbanos dos 10 municípios associados, tendo em consideração os princípios da sustentabilidade.	
E	A Resitejo tem como missão afiançar a valorização de resíduos de forma sustentável, avançada e ambientalmente correta, de forma a posicionar a Resitejo como uma referência ambiental.	
F	A Resitejo tem como missão a exploração e gestão do sistema de recolha, triagem, valorização e tratamento de resíduos urbanos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da região, tendo em consideração a legislação em vigor e os objetivos nacionais e europeus para o sector dos resíduos.	
H	A Resitejo tem como missão promover com os nossos parceiros, em particular com os nossos municípios associados, o tratamento e a valorização dos resíduos urbanos produzidos no âmbito geográfico de intervenção da Resitejo. Pretendemos fazê-lo criando valor e intervindo de forma ativa e responsável, assegurando o desenvolvimento sustentável da comunidade que servimos e a defesa do ambiente.	

Anexo IV



Visão

Iniciamos a primeira ronda de votação para a escolha da visão da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração de Visão	Votação
A	A Resitejo pretende ser uma entidade de referência na gestão global de resíduos.	
B	A Resitejo pretende valorizar no presente para garantir o futuro, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.	
C	A Resitejo pretende valorizar no presente para garantir o futuro, com a defesa do ambiente, da saúde e do bem-estar das atuais gerações.	
D	A Resitejo aspira ser uma organização autossuficiente na gestão integrada dos resíduos.	
E	A Resitejo pretende ser uma organização responsável, preocupando-se com o ambiente, com as pessoas e com sua qualidade de vida, assegurando que os resíduos são utilizados como recursos ou encaminhados para o destino mais adequado.	
F	A Resitejo tem como visão a eficiência e sustentabilidade na gestão de resíduos, contribuindo para uma economia circular e um futuro sustentável.	
G	A Resitejo assume vários princípios, por forma a assegurar as orientações fundamentais da política de gestão de resíduos, assumindo uma linha de conduta que permita promover um melhor serviço, com recursos cada vez mais otimizados, sem nunca descurar a sustentabilidade económica e financeira do sistema.	

Definição de Missão, Visão e Grandes Objetivos da Resitejo através do Método de Delphi

H	A Resitejo pretende ser uma organização de referência através da valorização de recursos, da responsabilidade social e ambiental e da ecoeficiência do seu desempenho no seu âmbito de atuação.	
----------	---	--

Visão

Iniciamos a segunda ronda de votação para a escolha da visão da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. As declarações com melhor classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram, por ordem, as declarações F, H e G. As três declarações com pior classificação foram eliminadas, de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração de Visão	Votação
A	A Resitejo pretende ser uma entidade de referência na gestão global de resíduos.	
E	A Resitejo pretende ser uma organização responsável, preocupando-se com o ambiente, com as pessoas e com sua qualidade de vida, assegurando que os resíduos são utilizados como recursos ou encaminhados para o destino mais adequado.	
F	A Resitejo tem como visão a eficiência e sustentabilidade na gestão de resíduos, contribuindo para uma economia circular e um futuro sustentável.	
G	A Resitejo assume vários princípios, por forma a assegurar as orientações fundamentais da política de gestão de resíduos, assumindo uma linha de conduta que permita promover um melhor serviço, com recursos cada vez mais otimizados, sem nunca descurar a sustentabilidade económica e financeira do sistema.	
H	A Resitejo pretende ser uma organização de referência através da valorização de recursos, da responsabilidade social e ambiental e da ecoeficiência do seu desempenho no seu âmbito de atuação.	

Anexo VI



Grande Objetivo Perspetiva de Clientes

Iniciamos a primeira ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva de clientes da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva de Clientes	Votação
A	Colaborar, oferecer propostas, manter os municípios associados permanentemente informados e disponibilizar todos os recursos necessários.	
B	Fornecer um excelente serviço de recolha, proporcionando a satisfação das populações dos municípios associados.	
C	Garantir a satisfação nos serviços prestados aos municípios associados.	
D	Prestar um serviço de excelência aos municípios associados e entidades privadas dando o encaminhamento adequado a todos os resíduos que nos são entregues.	
E	Fortalecer o papel da Resitejo como uma organização de referência na gestão de resíduos, aumentando progressivamente a satisfação dos clientes e os serviços disponíveis.	
F	Garantir um serviço de excelência no atendimento e encaminhamento das necessidades e pedidos dos cidadãos e municípios, bem como do processo de recolha de resíduos urbanos, dando uma resposta positiva e crescente às expectativas da comunidade.	

Grande Objetivo Perspetiva de Clientes

Iniciamos a segunda ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva de clientes da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. As declarações com melhor classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram, por ordem, as declarações D, F e A. A declaração com pior classificação foi eliminada, de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva de Clientes	Votação
A	Colaborar, oferecer propostas, manter os municípios associados permanentemente informados e disponibilizar todos os recursos necessários.	
C	Garantir a satisfação nos serviços prestados aos municípios associados.	
D	Prestar um serviço de excelência aos municípios associados e entidades privadas dando o encaminhamento adequado a todos os resíduos que nos são entregues.	
E	Fortalecer o papel da Resitejo como uma organização de referência na gestão de resíduos, aumentando progressivamente a satisfação dos clientes e os serviços disponíveis.	
F	Garantir um serviço de excelência no atendimento e encaminhamento das necessidades e pedidos dos cidadãos e municípios, bem como do processo de recolha de resíduos urbanos, dando uma resposta positiva e crescente às expectativas da comunidade.	

Anexo VIII



Grande Objetivo Perspetiva de Processos Internos

Iniciamos a primeira ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva de processos internos da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva de Processos Internos	Votação
A	Fornecer serviços eficientes quer a nível humano quer a nível tecnológico.	
B	Fornecer um serviço de excelência, gerir construtivamente as reclamações, fornecer serviços de forma eficiente, produtiva e eficaz, proporcionando o reconhecimento das populações locais.	
C	Ter um serviço sublime de forma a garantir qualidade e eficácia nos resultados.	
D	Dar cumprimento ao disposto nas licenças e legislação em vigor, monitorizar e melhorar os processos de forma a cumprir os objetivos/metapas nacionais de tratamento de resíduos.	
E	Procurar atingir os objetivos da organização, atuando de forma a aumentar a produtividade, a cumprir com as obrigações legais e a aumentar progressivamente a satisfação de clientes e colaboradores.	
F	Prestar serviços aos cidadãos de forma eficiente, eficaz e sustentável, através da implementação de processos e de meios de atendimento e encaminhamento inovadores e facilitadores. Apoiar a tomada de decisões com base num plano de gestão e de um sistema de organização de dados e da forte aposta no capital humano, quer seja no seu recrutamento e seleção, quer seja na sua formação e inovação.	

Grande Objetivo Perspetiva de Processos Internos

Iniciamos a segunda ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva de processos internos da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. As declarações com melhor classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram, por ordem, as declarações F, E e D. As declarações com pior classificação foram eliminadas, de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva de Processos Internos	Votação
B	Fornecer um serviço de excelência, gerir construtivamente as reclamações, fornecer serviços de forma eficiente, produtiva e eficaz, proporcionando o reconhecimento das populações locais.	
D	Dar cumprimento ao disposto nas licenças e legislação em vigor, monitorizar e melhorar os processos de forma a cumprir os objetivos/metastas nacionais de tratamento de resíduos.	
E	Procurar atingir os objetivos da organização, atuando de forma a aumentar a produtividade, a cumprir com as obrigações legais e a aumentar progressivamente a satisfação de clientes e colaboradores.	
F	Prestar serviços aos cidadãos de forma eficiente, eficaz e sustentável, através da implementação de processos e de meios de atendimento e encaminhamento inovadores e facilitadores. Apoiar a tomada de decisões com base num plano de gestão e de um sistema de organização de dados e da forte aposta no capital humano, quer seja no seu recrutamento e seleção, quer seja na sua formação e inovação.	

Anexo X



Grande Objetivo Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Iniciamos a primeira ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva de aprendizagem e crescimento da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Votação
A	Promover a formação contínua na gestão de resíduos, na segurança e no atendimento ao público. Promover ações que possam motivar os colaboradores contribuindo para o aumento da produtividade.	
B	Aumentar a satisfação dos recursos humanos contribuindo para o aumento da produtividade. Apostar na formação profissional para proporcionar aos colaboradores progressão na carreira.	
C	Aumentar a satisfação dos trabalhadores e apostar na formação de forma a contribuir para o aumento da produtividade. Esta perspetiva pretende impor critérios de melhoria contínua, de acompanhamento do mundo exterior, de inovação tecnológica e de manutenção dos níveis de motivação dos trabalhadores.	
D	Contribuir para a formação contínua dos colaboradores motivando-os. Criar/manter um espírito de equipa para alcançar os objetivos pretendidos.	
E	Promover uma cultura de melhoria contínua, inovação e criatividade em todas as áreas de atuação, aumentando progressivamente a satisfação dos colaboradores. Aumentar o apoio tecnológico e científico na gestão técnica e financeira da organização.	
F	Salvaguardar e incrementar o comprometimento organizacional dos colaboradores, através de formação e outras ações que desenvolvam o espírito de compromisso para com a entidade empregadora, garantindo um elevado nível de satisfação e motivação, capaz de influenciar positivamente a produtividade da Resitejo.	

Grande Objetivo Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Iniciamos a segunda ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva de aprendizagem e crescimento da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. As declarações com melhor classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram, por ordem, as declarações C, A e E. A declaração com pior classificação foi eliminada, de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Votação
A	Promover a formação contínua na gestão de resíduos, na segurança e no atendimento ao público. Promover ações que possam motivar os colaboradores contribuindo para o aumento da produtividade.	
C	Aumentar a satisfação dos trabalhadores e apostar na formação de forma a contribuir para o aumento da produtividade. Esta perspetiva pretende impor critérios de melhoria contínua, de acompanhamento do mundo exterior, de inovação tecnológica e de manutenção dos níveis de motivação dos trabalhadores.	
D	Contribuir para a formação contínua dos colaboradores motivando-os. Criar/manter um espírito de equipa para alcançar os objetivos pretendidos.	
E	Promover uma cultura de melhoria contínua, inovação e criatividade em todas as áreas de atuação, aumentando progressivamente a satisfação dos colaboradores. Aumentar o apoio tecnológico e científico na gestão técnica e financeira da organização.	
F	Salvaguardar e incrementar o comprometimento organizacional dos colaboradores, através de formação e outras ações que desenvolvam o espírito de compromisso para com a entidade empregadora, garantindo um elevado nível de satisfação e motivação, capaz de influenciar positivamente a produtividade da Resitejo.	

Anexo XII



Grande Objetivo Perspetiva Financeira

Iniciamos a primeira ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva financeira da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva Financeira	Votação
A	Demonstrar responsabilidade na gestão dos recursos financeiros de modo a que não se sobrecarregue os municípios com tarifas elevadas.	
B	Garantir a integridade financeira demonstrando responsabilidade ao gerir os ativos financeiros, fazendo com que as tarifas municipais e consequentemente as tarifas dos municípios não sofram aumentos significativos anualmente.	
C	Garantir bons resultados anuais no desempenho da atividade da Resitejo, fazendo com que as tarifas aplicadas aos municípios não sofram aumentos significativos anualmente.	
D	Garantir resultados financeiros que permitam o crescimento da Resitejo.	
E	Garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento da Resitejo, promovendo um crescimento exponencial.	
F	Garantir e incrementar um plano de gestão financeira sólido, transparente, íntegro e sustentável, salvaguardando a sustentabilidade financeira da Resitejo e proporcionando capacidade de investimento na melhoria do seu capital humano, das suas estruturas, serviços e condições.	

Grande Objetivo Perspetiva Financeira

Iniciamos a segunda ronda de votação para a escolha do grande objetivo perspectiva financeira da Resitejo, no máximo serão realizadas três rondas de votação, o objetivo é ser encontrado um nível de concordância significativo segundo a utilização do Coeficiente de Concordância de Kendall. As declarações com melhor classificação no ranking do posto médio da ronda anterior foram, por ordem, as declarações F, B e A. A declaração com pior classificação foi eliminada, de forma a permitir melhorar a concordância das votações. Enumere de 1 a 3, as propostas em baixo apresentadas, sendo 1 a que mais concorda.

N.º	Declaração Grande Objetivo Perspetiva Financeira	Votação
A	Demonstrar responsabilidade na gestão dos recursos financeiros de modo a que não se sobrecarregue os municípios com tarifas elevadas.	
B	Garantir a integridade financeira demonstrando responsabilidade ao gerir os ativos financeiros, fazendo com que as tarifas municipais e consequentemente as tarifas dos munícipes não sofram aumentos significativos anualmente.	
C	Garantir bons resultados anuais no desempenho da atividade da Resitejo, fazendo com que as tarifas aplicadas aos municípios não sofram aumentos significativos anualmente.	
D	Garantir resultados financeiros que permitam o crescimento da Resitejo.	
F	Garantir e incrementar um plano de gestão financeira sólido, transparente, íntegro e sustentável, salvaguardando a sustentabilidade financeira da Resitejo e proporcionando capacidade de investimento na melhoria do seu capital humano, das suas estruturas, serviços e condições.	