

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Desenho de um Balanced Scorecard para uma Organização de Serviços no Sector Público**

Ana Rita Monteiro Correia

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Martins Ferreira Major,  
Professora Catedrática, ISCTE Business School, Departamento  
de Contabilidade

Novembro 2021



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Contabilidade

**Desenho de um Balanced Scorecard para uma  
Organização de Serviços no Sector Público**

Ana Rita Monteiro Correia

Mestrado em Contabilidade

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Martins Ferreira Major,  
Professora Catedrática, ISCTE Business School,  
Departamento de Contabilidade

Novembro 2021

## Resumo

Este papel de trabalho tem como finalidade dar resposta a um problema específico de uma organização. Numa investigação de natureza qualitativa, em que o investigador assume o papel de participante, respondemos à principal questão de investigação: “Como conceber um BSC num departamento responsável pela gestão do regime de segurança social público?”. Um caso de estudo desenvolvido no âmbito de um estágio profissional na Caixa Geral de Aposentações, visa propor a este departamento uma ferramenta de gestão capaz de reunir as medidas financeiras e não financeiras.

Esta ferramenta de gestão é denominada de *Balanced Scorecard* (BSC). Foi introduzido em 1992, pelos autores Kaplan e Norton e, resume, num único documento de apoio à gestão, a estratégia corporativa, assim como os seus objetivos estratégicos e operacionais e as medidas subjacentes.

A conceção do BSC estabelece resultados a nível prático no sentido em que, além de apresentar uma detalhada e extensa análise sobre a organização, também constitui um pilar estratégico.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Desempenho; Medidas financeiras e não financeiras.

Classificação JEL: M40 e M41



## **Abstract**

This working paper aims to answer a specific problem in an organization. In a research of qualitative nature, in which the researcher assumes the role of participant, we answer the main research question: "How to design a BSC in a department responsible for the management of the public social security system?". A case study developed within the scope of a professional internship at Caixa Geral de Aposentações, aims to propose to this department a management tool capable of bringing together financial and non-financial measures.

This management tool is called Balanced Scorecard (BSC). It was introduced in 1992 by Kaplan and Norton and summarizes, in a single management support document, the corporate strategy, as well as its strategic and operational objectives and underlying measures.

The design of the BSC establishes results on a practical level in the sense that it not only presents a detailed and extensive analysis of the organization, but also constitutes a strategic pillar.

Key-words: Balanced Scorecard; Performance; Financial and non-financial measures.

Classification JEL: M40 e M41



## Índice

Capítulo 1. Introdução.....	1
1.1. Objetivos de estudo .....	1
1.2. Metodologia adotada.....	2
1.3. Estrutura da tese.....	3
Capítulo 2. Revisão de literatura .....	5
Capítulo 3. Metodologia e métodos de investigação .....	15
3.1. Metodologia adotada.....	15
3.2. Principais etapas de um caso de estudo .....	16
3.2.1. Preparação.....	17
3.2.2. Recolha de evidência .....	17
3.2.3. Avaliação da evidência recolhida.....	20
3.2.4. Identificação de padrões.....	20
3.2.5. Composição do caso de estudo.....	20
Capítulo 4. Estudo empírico .....	21
4.1. Descrição da empresa .....	21
4.1.1. A caixa geral de aposentações.....	21
4.1.2. A evolução da caixa geral de aposentações.....	21
4.1.3. A caixa geral de aposentações e outras entidades.....	24
4.1.4. Fontes de financiamento.....	24
4.1.5. A área de planeamento e gestão financeira.....	25
4.2. Análise swot.....	26
4.3. Balanced scorecard .....	29
Capítulo 5. Conclusões.....	35
5.1. Síntese do trabalho realizado.....	35
5.2. Contributos práticos .....	35
5.3. Limitações.....	36
5.4. Sugestões de investigação.....	37
Fontes.....	39
Referências bibliográficas .....	41
Anexos.....	45



## Índice de Tabelas

Tabela 3.1: Tabela resumo da evidência recolhida em suporte documental.....	19
Tabela 3.2: Tabela resumo das entrevistas.....	19
Tabela 4.1: Análise SWOT da AAC4.....	29
Tabela 4.2: Balanced Scorecard da AAC4.....	33



**Índice de Figuras**

Figura 4.1: Mapa estratégico da AAC4.....30



## **Lista de anexos**

**Anexo 1:** Entrevista via *e-mail*

**Anexo 2:** Género e idade dos colaboradores – Área de Planeamento e Gestão Financeira

**Anexo 3:** Evolução do nº de subscritores e pensionistas – Caixa Geral de Aposentações

**Anexo 4:** Evolução da instrução de processos – Caixa Geral de Aposentações

**Anexo 5:** Evolução do nº de empregados – Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações

**Anexo 6:** Evolução da idade média e do tempo de serviço para efeitos de aposentação – Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações

**Anexo 7:** Evolução do atendimento – Caixa Geral de Aposentações

**Anexo 8:** Evolução do indicador da capacidade de autofinanciamento – Caixa Geral de Aposentações

**Anexo 9:** Organograma – Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações



## **Glossário de siglas**

AAC4 – Área de Planeamento e Gestão Financeira

BSC – *Balanced Scorecard*

CGD – Caixa Geral de Depósitos

CGA – Caixa Geral de Aposentações

DAC – Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização



## Capítulo 1. Introdução

### 1.1. Objetivos de estudo

Este papel de trabalho consiste numa pesquisa, de natureza qualitativa, com o objetivo principal de dar resposta a um problema específico de uma organização, neste caso denominada Caixa Geral de Aposentações (CGA).

Neste caso específico, o problema da organização passa por não ter implementado nenhum sistema de gestão de desempenho que, relacione os dois géneros de medidas, financeiras e não financeiras. Em 1992, Kaplan e Norton introduziram o *Balanced Scorecard* (BSC). Estabelece um conjunto de medidas, de carácter financeiro e não financeiro, que procura apresentar aos gestores, um conhecimento rápido, mas abrangente da visão do negócio (Kaplan e Norton, 1992). Este instrumento visa medir o desempenho organizacional por meio de quatro perspetivas, sendo elas: financeira, do cliente, dos processos internos e, aprendizagem e crescimento (ibid).

Em suma e após a leitura da revisão de literatura adequada, surge a necessidade de projetar um *Balanced Scorecard* (BSC). A finalidade deste papel de trabalho é apresentar à gerência uma proposta de uma ferramenta de gestão de desempenho, através da resposta à questão de investigação: “Como conceber um BSC num departamento responsável pela gestão do regime de segurança social público?”.

Por imposição da Caixa Geral de Depósitos, S.A. (CGD), o BSC surge na Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações (DAC) no primeiro trimestre de 2019, consultar anexo 1. No entanto e, como irei abordar mais à frente, a DAC é constituída por várias áreas, pelo que se torna difícil agregar resultados unânimes de todas as áreas para dar resposta aos objetivos e medidas presentes no BSC. A informação retirada deste instrumento é enviada semestralmente para a CGD. Adicionalmente, a CGA utiliza outra ferramenta, desde 2008, denominada Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR). A ligação destes dois elementos tem por base os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais (que se distribuem por eficácia, eficiência e qualidade) conjugados com as perspetivas reconhecidos no BSC, consultar anexo 1. A nível do QUAR, a informação é recolhida trimestralmente ou anualmente para a avaliação do desempenho das várias áreas da CGA. Além disso, a Área de Planeamento e Gestão Financeira (AAC4) avalia e monitoriza os resultados da sua atividade, com uma periodicidade anual, através de um conjunto de indicadores meramente operacionais (nota retirada da reunião anual com o propósito de dar a conhecer a todos os colaboradores da CGA os resultados da sua atividade em termos operacionais, face aos objetivos definidos no início do ano).

Assim, surge a necessidade de implementar uma só ferramenta de gestão que relacione tanto as medidas financeiras, como não financeiras no processo de gestão do desempenho

da AAC4 – o *Balanced Scorecard*. A grande vantagem desta ferramenta é que reúne, num único relatório de gestão, muitos dos elementos que aparentemente definem a competitividade da empresa, como por exemplo: a orientação para o cliente, a diminuição do tempo de resposta, a melhoria da qualidade, reforço do trabalho em equipa, redução do período de lançamento de novos produtos e a gestão a longo prazo (Kaplan e Norton, 1992).

Adicionalmente, é de referir que o desenho e conceção deste novo instrumento apresenta-se em concordância, tanto a nível estratégico como a nível de objetivos, com os instrumentos de avaliação de desempenho utilizados na CGA referidos anteriormente.

A CGA é definida como “um instituto público, dotado de autonomia administrativa e financeira, com património próprio e jurisdição sobre todo o território nacional, integrado na administração indireta do Estado” (CGA, 2019a, p.2). E, a missão da DAC, órgão de primeiro nível da estrutura orgânica da CGD, passa por “assegurar a gestão do regime de segurança social público, atualmente designado por regime de proteção social convergente, em matéria de aposentação, de reforma, de sobrevivência e outras de natureza especial” (CGA, 2019d). A principal responsabilidade da AAC4, enquanto órgão de estrutura responsável, é “garantir a contabilidade da CGA, assim como todas as atividades respeitantes à apresentação das contas, por meio do processo de planeamento, orçamentação e controlo” (CGA, 2019c).

## **1.2. Metodologia adotada**

No âmbito de um estágio profissional, em que o investigador assume o papel de participante, a resposta ao problema inicialmente identificado foi dada através de uma investigação por meio de um caso de estudo. Durante a pesquisa, o investigador assumiu o papel de participante uma vez que, para além de desempenhar o papel de investigador com o propósito de dar resposta ao problema encontrado, também é parte integrante da organização, na função de estagiário (cf. Scapens, 2004; Ryan et al., 2002).

O caso de estudo caracteriza-se por ser um método que, para além de reunir os mesmos elementos que outro tipo de método (por exemplo, o método de uma investigação baseada na história), também inclui mais duas fontes de informação que geralmente não são possíveis de encontrar em mais nenhum método (Yin, 2014, 2018). Estas duas fontes de recolha de evidência são: a observação direta dos eventos e as entrevistas.

Além disso, a abordagem de pesquisa utilizada – intervencionista, tem como objetivo principal a articulação entre a evidência recolhida a nível teórico e a nível prático (Baard & Dumay, 2018). Neste sentido, o facto de o investigador assumir perante a análise o papel de participante (cf. Scapens, 2004; Ryan et al., 2002; Yin, 2014, 2018), revelou-se um fator benéfico para o desenrolar da análise em estudo, na medida em que consegue através da sua experiência prática responder a perguntas de elemento teórico.

O caso de estudo está estruturado e dividido por cinco etapas que ocorrem desde a preparação, passando pela recolha de evidência, a avaliação dessa mesma evidência e a identificação de padrões, até ao objetivo final que é a escrita de o caso de estudo.

### **1.3. Estrutura da tese**

Este papel de trabalho encontra-se estruturado em cinco secções. Além desta primeira secção onde é apresentada a introdução, existem mais quatro secções. A secção seguinte trata a revisão de literatura, sucessivamente a secção quatro descreve a metodologia e os métodos de investigação utilizados no desenvolvimento da investigação. E, por último, a secção cinco aborda as conclusões dos resultados, assim como as limitações identificadas no decorrer da análise.



## Capítulo 2. Revisão de Literatura

De acordo com Meyer (2002), a definição de desempenho apresentada pelo dicionário esclarece que o desempenho reside no presente ou no passado. Isto é, pode ser medido e analisado no presente, no ato de desempenhar tarefas, mas também no passado, através da conquista de objetivos passados. No entanto, o autor também refere que o desempenho económico envolve um elemento de antecipação se não promissor, quer isto dizer que a definição de desempenho quando associada ao ambiente económico também reside no futuro. Em suma, o desempenho reside no presente ou passado quando, no quotidiano, é utilizado como um método de definir metas operacionais ou comparar resultados financeiros correntes. E, reside no futuro quando está implícito em estudos com vista à criação de valor para os acionistas. No entanto, se olharmos para o significado de desempenho do ponto de vista da gestão, este certamente não terá a mesma definição. A verdade é que o desempenho pode não ter uma definição absoluta e, por essa mesma razão, torna-se imprescindível contextualizar, uma vez que diferentes culturas e diferentes contextos económicos e sociopolíticos podem levar a diferentes interpretações. Só deste modo é que iremos conseguir obter uma maior aproximação do que o desempenho realmente é, num contexto bem definido. Como consequência, poucos autores concordam com o significado de desempenho. Segundo Lebas (1995), e no caso específico em que definimos o desempenho à luz da gestão, este não reside necessariamente no passado e nas suas conquistas, como é a definição de modo geral aceite, mas foca-se no futuro e na capacidade que cada unidade/departamento detém. O autor afirma que o desempenho é sobre o futuro, ou seja, é definido como o valor futuro dos objetivos previamente definidos, independentemente da definição aceite pela maioria dos gestores. No entanto, as medidas podem, por definição, ser apenas sobre o passado, mesmo que estejamos a falar sobre medidas de capacidade. Existe, portanto, uma contradição que é preciso resolver nos sistemas de gestão: os dados sobre o passado são utilizados para avaliar o futuro.

A importância do entendimento do desempenho é dada pela medição e gestão do mesmo. Os autores Kloot e Martin (2002) defendem que estes dois conceitos, a medição do desempenho e a gestão do desempenho, são distintos e, por isso, devem ser compreendidos separadamente. O primeiro conceito refere-se ao processo de medição do desempenho, dando pouca ênfase ao contexto onde este é realizado. Assim, o principal foco é a validação do sistema de medição do desempenho, e não a forma como as informações retiradas do mesmo podem ser aplicadas na melhoria contínua da organização. A segunda matéria – a gestão do desempenho – refere-se ao desempenho individual dos sistemas de gestão e avaliação de desempenho utilizados. Neste caso, concentramos a atenção no indivíduo. Lebas (1995) revela uma opinião contrária e, defende que estes dois temas não são possíveis de analisar separadamente. O autor considera que a medição e a gestão do desempenho são

dois conceitos intimamente ligados, isto é, trata-se de um processo interativo em que o primeiro precede o segundo e dá-lhe um significado. Em suma, a gestão do desempenho é uma filosofia apoiada na medição do desempenho. Do ponto de vista de Kanji (2002), a eficiência da gestão depende da eficiência do sistema de medição de desempenho e dos seus resultados. Kanji (2002) refere que o primeiro passo para a melhoria contínua, e em última análise para alcançar o sucesso, passa por desenvolver e implementar um sistema de medição do desempenho. De forma sucinta, a principal finalidade deste sistema é perceber qual o progresso em relação aos objetivos e metas estabelecidos. Assim, o sistema funciona como um instrumento de medição de cumprimento de objetivos. Os sistemas de medição de desempenho detêm um papel importante uma vez que funcionam como um meio de comunicação. De acordo com o autor, aquando a construção de um sistema de medição de desempenho, é fundamental procurar medidas que possam ser utilizadas como ferramentas de gestão e motivação. Cada indivíduo deve estar consciente de que forma é que o seu desempenho individual pode contribuir para a estratégia corporativa e, futuramente, para o sucesso da organização. Além de contribuírem para o entendimento dos trabalhadores em relação ao seu papel na organização, também permitem perceber quais as áreas que carecem de maior intervenção com vista à sua melhoria. E, tal como refere Lebas (1995), compreender o processo subjacente ao desempenho é a única maneira de definir as medidas que levam às ações. Isto é, se conseguirmos entender qual dos passos é que é defeituoso no processo, então podemos aplicar uma ação corretiva apropriada.

Tradicionalmente, o principal foco dos sistemas de medição do desempenho eram as medidas financeiras. A sua atenção era concentrada em indicadores como o lucro, o volume de vendas, a dívida e o retorno do investimento. Contudo, no início da década de 80, houve uma próspera realização de que, dada a complexidade do mercado atual e a competitividade existente no mesmo, já não era adequado utilizar as medidas financeiras como o único critério para alcançar o sucesso (Kennerly & Neely, 2002). As deficiências nos sistemas de medição tradicionais desencadearam uma revolução na medição do desempenho (Eccles, 1991; Neely, 1999). A verdade é que, segundo Eccles (1991), a revolução começou muito antes de esta ter sido oficialmente declarada. Na altura, já muitos gestores seniores tinham reconhecido que a nova realidade estratégica e competitiva exigia novos sistemas de medição. Kaplan e Norton (1992), corroboram a perspetiva do autor e referem que os gestores perceberam que as tradicionais medidas financeiras podiam trazer sinais ilusórios no que se refere à busca pela melhoria contínua e, portanto, à inovação. Tal como descreve Eccles (1991), o ímpeto foi a realização de que o sistema existente na empresa, largamente financeiro, prejudicava a estratégia, que se focava no cliente. No centro desta revolução está uma decisão radical: desconsiderar as medidas financeiras como a base para a medição do desempenho, mas tratá-las entre um conjunto mais amplo de medidas. Muitos gestores

podem afirmar honestamente – e as suas empresas – que acompanharam durante anos a qualidade, a quota de mercado e outras medidas não financeiras, no entanto monitorizar essas medidas é uma coisa, mas dar-lhes igual crédito na determinação da estratégia é outra (ibid).

Na opinião de Kanji (2002), as medidas financeiras foram alvo de críticas porque refletiam as consequências de decisões passadas, por vezes muito depois destas terem sido tomadas, ou seja, o intervalo de tempo desde a tomada de decisão até ao momento em que é possível observar os seus resultados é consideravelmente amplo, o que leva a que estas medidas financeiras careçam de poder explicativo e preditivo. Além disso, revelam uma tendência em focar-se apenas no indivíduo ou na função desempenhada pelo mesmo, e não no processo que é o centro da gestão. Adicionalmente, as tradicionais medidas financeiras evidenciam falta de foco na estratégia e estimulam uma visão estratégica de curto prazo. Kaplan e Norton (1992) apresentam um ponto de vista semelhante e referem que as tradicionais medidas financeiras têm vindo a ser criticadas devido às suas inadequações bem fundamentadas, o seu foco voltado para o passado e a sua incapacidade em refletir ações contemporâneas de criação de valor. Alguns autores vão mais longe nas suas críticas e argumentam que a concorrência mudou e, que as tradicionais medidas de desempenho não melhoram a satisfação do cliente, a qualidade, o tempo de ciclo do produto e a motivação dos seus funcionários. De acordo com a sua visão, o desempenho financeiro é o resultado de ações operacionais e, os resultados financeiros devem ser a consequência lógica quando estes fundamentos são aplicados corretamente. Por outras palavras, as empresas deviam parar de se focar nas medidas financeiras, uma vez que se estas procedem à melhoria das suas operações, consequentemente melhoram também os seus resultados financeiros.

Durante a era industrial, o sucesso das empresas dependia do quão bem estas conseguiam beneficiar das suas economias de escala (Kaplan & Norton, 1996a). A tecnologia era importante, mas, em última análise, o sucesso era atribuído às empresas que incorporavam a tecnologia nos seus ativos tangíveis e ofereciam eficiência, produção em massa de produtos padrão. Esta situação desencadeou uma transformação revolucionária. A era industrial estava a chegar ao fim e a era da informação surgia num ambiente altamente competitivo. Nas últimas décadas do século XX, o aparecimento desta nova era tornou obsoletos muitos dos pressupostos considerados fundamentais da competição da era industrial. Agora, todos os empregados devem contribuir para a criação de valor, com o que sabem ou com o que podem oferecer. Investir, gerir e explorar o conhecimento de cada indivíduo tornou-se fundamental para o sucesso das empresas da era da informação. As empresas desta nova era foram construídas com base num novo conjunto de premissas operacionais. De facto, as tradicionais medidas de desempenho financeiras resultaram bem na era industrial, contudo já não se enquadram nas competências e capacidades que as

empresas querem dominar nos dias de hoje. Os gestores querem uma apresentação equilibrada de ambas as medidas, financeiras e operacionais (Kaplan & Norton, 1992). Nos dias que correm, a complexidade de gerir uma empresa requer que os gestores sejam capazes de ver o desempenho de diferentes áreas simultaneamente (Kanji, 2002). Em todo o mundo, as empresas prepararam-se para competir no mercado baseado na informação (Kaplan & Norton, 1996b). Atualmente, as empresas operam num ambiente dinâmico, em que o sucesso depende da resposta dada às constantes mudanças das necessidades dos *stakeholders*. Assim, é necessário avaliar o desempenho de uma perspetiva externa, tendo em atenção os clientes, os fornecedores e outros (Kanji, 2002). Eccles (1991) sugere que, cada vez mais, as organizações vão necessitar de avaliar e modificar as suas medidas do desempenho. A capacidade de estas se adaptarem às rápidas mudanças de um mercado altamente competitivo, é vista como uma vantagem competitiva. Meyer (2002) revela um pensamento diferente. O autor questiona como é que a medição do desempenho pode melhorar, atendendo às constantes mudanças do mercado, contrariamente à medição do desempenho tendo em conta estas mesmas mudanças. Assim, a sua principal preocupação são as deficiências, as falhas e as desvantagens presentes nas medidas do desempenho usadas diariamente e, na sua perspetiva, são milhares.

À medida que estas deficiências foram apontadas, os autores começaram a perceber quais as qualidades que fazem parte de um bom sistema de gestão de desempenho. Lebas (1995) concluiu que, um bom sistema de gestão de desempenho é construído e suportado por medidas que: dão autonomia aos indivíduos dentro do seu período de controlo; refletem relações de causa e efeito; capacitam e envolvem indivíduos; criam uma base para discussão e apoiam a melhoria contínua; e, suportam a tomada de decisão. O autor refere ainda que, independentemente do sistema de medição de desempenho, observar sistematicamente os seus fenómenos subjacentes é uma parte essencial do processo. Da mesma forma, Kanji (2002) enumera alguns requisitos para um bom sistema de gestão de desempenho. Inicialmente, é necessário obter uma visão ampla. Os dados utilizados não devem ser apenas voltados para o sucesso financeiro, fatores como a qualidade do serviço, a capacidade de resposta e a flexibilidade devem ser tidos em conta aquando o desenvolvimento de um bom sistema de medição de desempenho. No entanto, essa necessidade deve ser equilibrada com a preocupação de sobrecarregar o sistema e mantê-lo o mais simples possível. De seguida, outros dos desafios é alcançar a compatibilidade e integração. Na maioria das empresas, as medidas de desempenho não estão integradas nem alinhadas aos processos de negócio. Para o autor, qualquer que seja o sistema de medição, este deve estar coberto de fatores críticos de sucesso. E, de forma clara, é possível compreender que o sucesso depende da combinação dos fatores que estão inter-relacionados.

As falhas presentes nos tradicionais sistemas de medição de desempenho provocaram uma busca imediata por sistemas de medição mais apropriados. Assim, em 1992, Kaplan e Norton introduziram o Balanced Scorecard (BSC). Durante um projeto de pesquisa de um ano com doze empresas na vanguarda da liderança das medidas de desempenho, os autores criaram o BSC (Kaplan & Norton, 1992). Desde a sua introdução, tem vindo a ganhar popularidade como uma ferramenta de gestão eficaz (Davis & Albright, 2004) e aparenta ter sido um sucesso global (Ax & Bjornenak, 2005). Trata-se de um conjunto de medidas que proporcionam aos gestores de topo um conhecimento rápido, mas abrangente da visão do negócio (Kaplan & Norton, 1992). Os autores começam por explicar que, iniciaram o seu pensamento com a premissa de que a dependência exclusiva de medidas financeiras num sistema de gestão de desempenho, seria insuficiente (ibid, 2001b). Esta técnica mantém a ênfase em atingir os objetivos financeiros, mas também incluir os *drivers* de desempenho desses mesmos objetivos (ibid, 1996a). Assim, mede o desempenho organizacional por meio de quatro perspetivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento. A primeira, a perspetiva financeira, designa-se como o último destino – a criação de valor para o acionista (ibid, 2001b). A perspetiva do cliente, desenvolve-se em torno da questão “Como é que os clientes nos veem?” (ibid, 1992). Do ponto de vista dos autores, as medidas presentes nesta perspetiva devem refletir os fatores que realmente se mostram importantes para o cliente, como o tempo, a qualidade, o serviço e o custo. Isto, define como é que a empresa se diferencia da concorrência e mantém a relação com os seus clientes (ibid, 2001b). Consequentemente, e porque este instrumento é dotado de relações de causa e efeito, esta perspetiva apresenta-se relacionada com a perspetiva dos processos internos. É fundamental traduzir as medidas indicadas anteriormente como relevantes para o cliente em medidas internas. Ou seja, de forma a conseguir alcançar as expectativas dos clientes, as organizações devem tentar identificar, e medir, as suas competências necessárias, atendendo à questão “Como nos queremos destacar?” (ibid, 1992). E por último, a perspetiva de aprendizagem e crescimento que se debruça sobre a pergunta “Podemos continuar a melhorar e a criar valor?” (ibid). Os objetivos presentes permitem alinhar os recursos humanos e a tecnologia de informação com os objetivos estratégicos (ibid, 2001b). A verdade é que, apesar de muitas empresas já possuírem sistemas de medição de desempenho que incorporam tanto medidas financeiras como não financeiras, muitas utilizam os seus dados não financeiros para melhorias locais, voltadas para o cliente e para as operações (ibid, 1996a). Primeiramente, a equipa de gestão e os executivos seniores devem trabalhar juntos com o objetivo de traduzir a estratégia da unidade de negócios em objetivos específicos mensuráveis (ibid). Os autores referem mesmo que é impossível implementar o BSC sem o envolvimento daqueles que têm uma visão mais completa da empresa e das suas prioridades (ibid, 1992). De seguida, é essencial salientar que as medidas financeiras e não financeiras

devem fazer parte do sistema de informação para os funcionários de todos os níveis da empresa. Assim, os funcionários da linha da frente devem compreender as consequências financeiras das suas decisões e ações (ibid, 1996a). De facto, esta não é a realidade conhecida pela maioria das empresas. No âmbito da redefinição estratégica, um dos líderes de um departamento em análise afirmou que os seus funcionários, frequentemente, não sabiam o que é que a estratégia significava nas suas tarefas individuais, nem de que maneira é que poderiam ajudar a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos (Busco & Quattrone, 2015). Os autores deste instrumento acreditam que o mesmo dá aos gestores a possibilidade de garantir que todos os níveis da organização entendem a estratégia a longo prazo e que ambos os objetivos, departamentais e individuais, estão alinhados com isso (Kaplan & Norton, 1996b).

O primeiro objetivo do BSC é apresentar à gerência um resumo conciso dos principais fatores de sucesso de uma empresa e facilitar o alinhamento das operações de negócios com a estratégia geral (Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 2001b). Os autores desta revolucionária ferramenta de gestão, admitem já ter ajudado mais de 200 empresas na ilustração do seu BSC, desde a sua introdução em 1992. Transversal a todas estas empresas é o ponto de partida: “O que é a estratégia?”. A primeira função deste instrumento, a descrição da estratégia, está associada ao conceito de mapa estratégico. Define-se como uma arquitetura lógica e compreensível capaz de descrever a estratégia. Assim, ao procederem à sua tradução, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível a todas as unidades da organização e empregados (ibid, 2001a). Busco e Quattrone (2015) concordam que o mapa estratégico oferece um ponto de partida e mencionam que este constitui um mecanismo de compromisso que permite criar soluções para antigas e possíveis novas dificuldades. Além de produzir uma estrutura comum para descrever e construir a estratégia, é uma ferramenta de diagnóstico poderosa, capaz de detetar falhas (Kaplan & Norton, 2001b). Para o BSC, o mapa estratégico evidencia, de forma explícita, as hipóteses estratégicas. Cada medida é introduzida numa cadeia de relações lógicas de causa e efeito que liga os resultados desejados definidos pela estratégia aos *drivers* que, por sua vez, conduzem aos resultados estratégicos. O mapa estratégico traça o processo de transformação dos ativos intangíveis em clientes tangíveis e resultados financeiros. Trata-se de uma ferramenta que descreve como é que o valor para os acionistas é criado através de ativos intangíveis. Ou seja, o mapa indica como é que ativos intangíveis, nomeadamente os empregados especializados e motivados e, os sistemas de informação de clientes, se transformam em resultados tangíveis como a retenção do cliente, as receitas de um novo produto ou serviço e em última instância, o lucro. Em suma, os mapas ajudam as organizações a verem a sua estratégia de uma forma coesa, integrada e sistemática. Providenciam a base para o sistema de gestão implementar a estratégia rápida e efetivamente (ibid, 2001a). Assim, a visão deve descrever o resultado

desejado e a estratégia apresenta o caminho a percorrer até que esse resultado seja alcançado (ibid, 2001b). Deste modo, o BSC posiciona a estratégia e a visão no centro, e não no controlo (ibid, 1992).

Embora muito tenha sido escrito acerca dos benefícios do BSC, existem poucos estudos que avaliam diretamente o desempenho financeiro associado à implementação do mesmo, ou que afirmem que este é superior a outros sistemas de medição de desempenho. O estudo desenvolvido por Davis e Albright (2004) torna-se significativo na medida em que, apresenta evidência clara que suporta a proposição de que o BSC pode ser usado como melhoria do desempenho financeiro. No âmbito do estudo desenvolvido pelos autores, algumas filias do grupo procederam à implementação do BSC e outras não. Os resultados indicam que as filiais do grupo em que o BSC foi implementado apresentam um desempenho financeiro superior às filiais em que este não foi implementado. Também o estudo desenvolvido, na indústria fabril, pelos autores Hoque e James (2000), apresenta uma relação positiva entre o maior uso do BSC e o aumento do desempenho da organização. De igual modo, o estudo desenvolvido por Banker et al. (2000) apresenta resultados concordantes, na indústria hoteleira. Os autores, no local da pesquisa, documentaram que as medidas de satisfação do cliente estão significativamente associadas ao desempenho financeiro futuro. Além disso, a análise também prova evidência de que o desempenho não financeiro, de forma semelhante melhorou depois da implementação de medidas não financeiras no plano. No âmbito de uma entrevista, os gestores seniores do hotel revelaram que, embora estivessem cientes da importância da estratégia da satisfação do cliente para o desempenho financeiro, não tinham a percepção do tempo ou magnitude desta relação e, sem esse conhecimento, não conseguiam reconhecer o verdadeiro benefício de alocar mais esforços e recursos com vista à melhoria da satisfação do cliente (ibid). Também as conclusões do estudo concebido por Malina e Selto (2001) revelam que, pelo menos num ambiente corporativo, o BSC apresenta oportunidades significativas para desenvolver, comunicar e implementar estratégia. Os autores obtiveram evidência de que os gestores têm vindo a responder, de forma positiva, às mudanças que o BSC implica nos seus recursos e atividades, tendo em vista a melhoria do desempenho. Consideram que, ao melhorarem o desempenho do BSC, estão a melhorar a eficiência e a lucratividade do negócio. No entanto, os autores (ibid) também referem que as falhas na conceção e implementação do BSC, podem não diferir de qualquer outra mudança significativa nos sistemas de medição de desempenho. Fatores exemplificativos disso são a imprecisão ou subjetividade das medidas, e a unilateralidade da comunicação do BSC (na medida em que não é participativa). Apesar de estes já terem sido indicados como sugestões de melhoria, a verdade é que, atualmente, na maioria das organizações são considerados fontes de conflito e tensão.

Norreklit (2000) apresenta uma opinião divergente. O autor, na sua análise, identifica algumas falhas nos principais pressupostos e relacionamentos do BSC. De acordo com o autor, a satisfação do cliente por si só não produz, necessariamente, efeitos em resultados financeiros. Na sua opinião, a satisfação do cliente a baixo custo sim, conduz a resultados financeiros favoráveis. O autor afirma que não existe uma relação de causalidade entre a satisfação do cliente e os resultados financeiros, mas sim uma relação lógica, uma vez que é um resultado inerente aos conceitos. Assim, propõe avaliar as consequências financeiras de fatores como o aumento da satisfação do cliente ou o aumento da qualidade do produto ou serviço prestado através de um cálculo financeiro. Desta forma, os utilizadores podem compreender quais os produtos ou clientes mais lucrativos para a organização e, quais os *inputs* e processos que incorrem, assim como os custos associados aos mesmos. Isto significa que estas análises podem ser aplicadas com o propósito de definir a estratégia. Norreklit (2003) refere que, a suposição de que existe uma relação causal entre a satisfação do cliente e a lealdade advém da descoberta de Jones e Sasser (1995). Do ponto de vista destes dois autores a relação causal entre estes dois conceitos é clara. Os produtos de alta qualidade e os serviços prestados associados aos mesmos, quando de encontro às necessidades dos clientes, resultam em altos níveis de satisfação do cliente. O que resulta num grande aumento da fidelidade do cliente que, até à data, é o fator mais importante a longo prazo para o desempenho financeiro (Jones & Sasser, 1995). No entanto, Norreklit (2003) não se mostra surpreso para com a descoberta e afirma que, um cliente satisfeito é fiel, enquanto que um cliente que não é fiel está logicamente menos satisfeito. Assim, o autor reforça a ideia de que este relacionamento parte dos conceitos e é, portanto, lógico. Os autores (Kaplan & Cooper, 1998) evidenciam no seu estudo um género de cliente que não é considerado anteriormente. Existe o cliente que é fiel, mas que compra os produtos *standard*, em pequenas quantidades e, esse cliente não produz efeitos no aumento dos resultados financeiros. Adicionalmente, o autor reconhece que o BSC não é uma ferramenta válida de gestão estratégica, uma vez que não suporta qualquer enraizamento organizacional (Norreklit, 2000). Na sua opinião, o modelo apresentado não supervisiona a concorrência ou os desenvolvimentos tecnológicos. Outro dos temas que é discutido pelo autor como um dos possíveis ajustes ao BSC é a questão da coerência (ibid). Se houver falta de coerência, as condições para atingir as metas são insuficientes ou não as ideais. No caso da falta de coerência se apresentar significativa, os resultados poderão ser impossíveis de alcançar. Os autores Davis e Albright (2004) apresentam uma opinião concordante. Sugerem que, uma possível explicação para os resultados mistos que procuram relacionar as medidas financeiras e não financeiras, pode ser a falta de uma ligação coerente entre as medidas escolhidas para o sistema de medição de desempenho.

Adicionalmente, existe uma recente adaptação do tradicional BSC introduzido pelos autores Kaplan e Norton, em 1992. De acordo com a pesquisa efetuada pelos autores Hristov et al. (2019), a sustentabilidade social é bastante comum no contexto de preocupações das empresas em desenvolver relacionamentos fortes e sustentáveis com clientes, funcionários, fornecedores, *stakeholders* e com a sociedade. Atualmente, os *stakeholders* exigem que as organizações atribuam, o mesmo peso que atribuem aos seus negócios, que o façam também nos seus impactos sociais e ambientais (Jassem et al., 2021). De modo a garantir a sua longevidade, os processos precisam de ser avaliados e medidos, de forma contínua, através de indicadores qualitativos e quantitativos periódicos (Hristov et al., 2019). A maioria dos sistemas de medição não aborda totalmente a perspetiva qualitativa. E, neste contexto, as análises qualitativas constituem uma importante alavanca para a implementação da sustentabilidade na gestão. O BSC surgiu com o propósito de se tornar uma ferramenta de gestão estratégica, amplamente utilizada, para a medição do desempenho através de indicadores financeiros e não financeiros. Vários estudos sobre o BSC também envolveram a abordagem da sustentabilidade a fim de implementar a avaliação do desempenho e, conseqüentemente, alcançar o máximo contributo para o processo de tomada de decisão (ibid).

Ao procedermos à integração da sustentabilidade no BSC (SBSC), esta permite o alcance das metas em todas as dimensões da sustentabilidade através de questões de integração económica, ambiental e social (ibid). O SBSC é uma versão evoluída do tradicional BSC (Jassem et al., 2021). Os autores Jassem et al. (2021) desenvolvem o primeiro estudo, por meio de um caso de estudo, com a finalidade de avaliar se existe alguma diferença significativa, resultado das decisões de investimento ambiental quando é apresentado, aos gestores responsáveis pela tomada de decisão, incorporado nas quatro perspetivas tradicionais do BSC (financeira, cliente, processos internos e, aprendizagem e crescimento) através de métricas ambientais integradas, ou quando é apresentado como uma quinta perspetiva. Os resultados mostraram que existe sim, uma diferença significativa entre estes dois métodos de abordar a vertente da sustentabilidade.

Segundo a pesquisa desenvolvida pelos autores Tuori et al. (2021), podemos confirmar que o SBSC (*Balanced Scorecard* de Sustentabilidade) é uma ferramenta eficaz para as empresas na integração e compreensão de iniciativas de sustentabilidade e na sua ligação com a estratégia de negócio. Além disso, o estudo também demonstra que é possível os dois modelos do BSC, o original e o adaptado, estejam alinhados juntamente com a visão corporativa, a missão e os objetivos estratégicos da organização.



### **Capítulo 3. Metodologia e Métodos de Investigação**

Esta secção tem como finalidade apresentar a metodologia e os métodos de investigação utilizados na elaboração do presente trabalho. Assim como, o detalhe de todo o percurso efetuado desde o reconhecimento do problema, a identificação do objetivo do estudo e, a obtenção de resposta.

#### **3.1. Metodologia adotada**

O método de investigação subjacente ao estudo desenvolvido no presente papel de trabalho designa-se como caso de estudo. O caso de estudo é o método preferencial de estudo, no que diz respeito à análise de eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados (Yin, 2014, 2018). O estudo de caso, na sua maioria, depende das mesmas técnicas identificadas numa investigação baseada na história, mas adiciona duas fontes de evidência que, de forma geral, não se encontram disponíveis como parte do repertório do investigador: a observação direta dos eventos em estudo e, as entrevistas com os indivíduos diretamente envolvidos nos eventos (ibid).

A definição do caso de estudo como um método de investigação é dada pelo próprio investigador. A essência de um caso de estudo, a tendência central entre todos os tipos de casos de estudo, é que este tenta iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque é que foram tomadas, como é que foram implementadas e com que resultado. (Schramm, citado por Yin, 2014, p.52).

Yin (2014, 2018) atribui uma definição dupla ao conceito de caso de estudo. Primeiramente, define este método da seguinte forma: Um caso de estudo é uma investigação empírica, que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto de realidade, particularmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto podem não ser claramente perceptíveis. A segunda parte desta definição surge pelo facto de que, o fenómeno e o contexto onde este se insere, nem sempre, se apresentam claramente distinguíveis numa situação da vida real. Assim, outras características a nível da metodologia tornam-se tão relevantes como as características do caso de estudo, nomeadamente: (i) lidar com a situação técnica distinta de que existirão muito mais variáveis interessantes, do que dados e, apenas um resultado; (ii) dependência de várias fontes de evidência com dados que necessitam de convergir num sentido e de uma forma triangular, com outros resultados; (iii) beneficiar do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e análise de dados.

De acordo com Yin (2014), a investigação que tem por base um caso de estudo, deve apresentar cinco fatores que se descrevem como especialmente relevantes, sendo eles: (i) questões do caso de estudo; (ii) proposições, se existirem; (iii) as unidades de análise; (iv) a lógica que une os dados às proposições e, (v) os critérios de interpretação de resultados.

Particularmente, este método de investigação é mais apropriado para questões do tipo “Como?” e “Porquê?”, evidenciando o sentido do ponto (i). A proposição descrita no ponto (ii), além de refletir a questão teórica, também indica por onde se deve iniciar a procura de evidências. O desenho de um estudo exploratório deve neste ponto evidenciar propósitos, bem como as razões pelas quais o investigador pensa que esta pesquisa será ou não bem-sucedida. No ponto (iii) é preciso considerar duas etapas distintas. Primeiro, a definição do caso, que parte de um problema específico e, a segunda a delimitação do caso, em que são necessárias as questões de estudo e as proposições que identifiquem as informações como relevantes para o caso. De seguida, o ponto (iv) apresenta as etapas da análise no caso de estudo. Neste ponto, é preciso compreender a escolha lógica de ligação entre os dados e as proposições e, de que maneira é que esta escolha afeta os resultados. Por último, o ponto (v) aborda as estimativas estatísticas como fonte de critério para interpretar os resultados. Outra alternativa é a identificar explicações contrárias para as descobertas. Neste caso, quanto mais evidências contraditórias forem encontradas, mais forte será a tese.

Durante a análise, assumi o papel de participante. Segundo Scapens (2004) e Ryan et al. (2002), o papel de participante que o investigador assume é a clássica abordagem em que o investigador trabalha na organização onde o estudo é desenvolvido. Assumir este papel na investigação possibilita ao investigador a obtenção de percepções acerca do quotidiano da organização. Neste caso, o investigador é um mero trabalhador que guarda anotações detalhadas da sua experiência (ibid). Assim, concluímos que o papel de participante é o mais adequado de acordo com a abordagem escolhida. No decorrer da presente análise tornou-se fundamental assumir este papel. Esta técnica permitiu-me, enquanto investigador compreender a organização de uma perspetiva interna o que, na verdade é benéfico quando comparado com qualquer outro papel. A envolvimento no ambiente organizacional e a interação com os colegas torna-se mais natural, levando a evidências mais verdadeiras e menos estruturadas. O método de caso de estudo permite que o investigador retenha as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (Yin, 2003).

### **3.2. Principais etapas de um caso de estudo**

De acordo com Scapens (2004) e Ryan et al. (2002), um caso de estudo é estruturado e dividido por cinco etapas. O autor refere que, embora as etapas estejam listadas por uma certa ordem, cada caso é um caso complexo pelo que, não pode ser caracterizado por um processo linear simples. Ao longo da pesquisa, o investigador poderá ter de repetir várias vezes as mesmas etapas.

### 3.2.1. Preparação

Scapens (2004) e Ryan et al. (2002) iniciam a sua linha de pensamento referindo que, o primeiro passo para o desenvolvimento de uma pesquisa no âmbito de um caso de estudo é o reconhecimento claro das questões de estudo.

Após elaborada a revisão de literatura adequada ao estudo e, analisadas as perspectivas de diferentes autores foi-me possível, enquanto investigadora, passar para o próximo passo – a formulação de questões de investigação. Todos estes passos contribuíram para a questão de investigação: Como conceber um *Balanced Scorecard* (BSC) num departamento responsável pela gestão do regime de segurança social público?

### 3.2.2. Recolha de evidência

O ponto anterior – a preparação, proporciona uma indicação inicial do género de evidências que devem ser recolhidas no âmbito do caso de estudo (Scapens, 2004; Ryan et al., 2002).

Toda a evidência para o desenvolvimento da pesquisa de carácter qualitativo foi recolhida pelo investigador, no papel de participante, no âmbito de um estágio profissional na Caixa Geral de Aposentações (CGA), mais especificamente na Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações (DAC), na Área de Planeamento e Gestão Financeira (AAC4), na Unidade de Planeamento (UAC4.1). Este teve a duração de 10 meses, tendo como data de início o dia 1 de outubro de 2020 e como data de fim o dia 30 de julho de 2021.

De acordo com Scapens (2004) e Ryan et al. (2002), a evidência recolhida inclui: artefactos (são os itens tangíveis, como por exemplo as Demonstrações Financeiras, as minutas das reuniões, notas pessoais); questionários (podem ser úteis para obter evidência de um número maior de indivíduos); entrevistas (é o tipo de evidência, usualmente, mais associado ao caso de estudo e, podem ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas); observação de ações e reuniões; avaliação ou medição dos resultados das ações.

Neste caso concreto, a evidência recolhida para a pesquisa inclui artefactos, entrevistas e a observação de ações e reuniões, através da: (i) participação em reuniões de carácter regular com a finalidade de acompanhar o cumprimento das tarefas da UAC4.1; (ii) participação em reuniões de carácter regular com o intuito de acompanhar o estágio profissional; (iii) participação em reunião anual com o propósito de dar a conhecer a todos os colaboradores da CGA os resultados da sua atividade em termos operacionais, face aos objetivos definidos no início do ano; (iv) análise de documentos (como os Relatórios e Contas de 2008 a 2019, os Relatórios de Atividades de 2008 a 2019, o *Balanced Scorecard* da DAC para 2020 e, o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) desde 2008 a 2019); (v) entrevista estruturada e semiestruturada; e, por último, (vi) produção de suporte de documentos (nomeadamente o Relatório e Contas de 2020, assim como o Relatório de

Atividades do referente ano). É de referir que, para além das evidências retiradas através das fontes mencionadas acima, também foram retiradas informações do *site* ([www.cga.pt](http://www.cga.pt)). E que, algumas chamadas e *emails* foram trocados a fim de compreender alguns tópicos abordados tanto em reunião, como no quotidiano da organização.

No que diz respeito à informação recolhida através da participação em reuniões, ambas revelaram-se bastante úteis para o desenvolvimento da Análise *Swot*. As reuniões apresentavam um carácter regular e, eram realizadas, em média, duas vezes por semana (sendo uma relativa ao acompanhamento das tarefas da UAC4.1 e, outra relativa ao acompanhamento do estágio profissional), tendo como data de início entre os meses de dezembro e janeiro, e com um intervalo médio de duração entre 15 a 30 minutos o que, totaliza um intervalo entre 12h e 45 minutos e 25h e 30 minutos. Adicionalmente, é de destacar a reunião do dia 19 de março de 2021, na qual foi proposto e aceite o tema final – projeção de um BSC para a AAC4. Esta reunião foi celebrada no âmbito de acompanhamento de estágio, em que o tema foi proposto e aprovado pela Subdiretora da CGA, simultaneamente Coordenadora da AAC4. Importa referir que apesar de, desde o início a organização se ter mostrado disponível em facultar a informação necessária para o desenvolvimento da análise, existiam alguns fatores que eram precisos ser tidos em conta, nomeadamente a confidencialidade com quem é tratada muita da informação e daí a aprovação do tema final ter prolongado um pouco mais do ideal.

No que se refere às entrevistas apresentadas como peças de evidência é de referir que, apenas foram realizadas duas. A primeira foi submetida, via *email*, no dia 29 de outubro de 2020 ao Responsável pela monitorização do QUAR. Esta foi desenvolvida no âmbito de uma maior compreensão da ligação entre os dois instrumentos de avaliação utilizados até à data, sendo eles o QUAR e o BSC (por imposição da CGD). Esta apresentou um carácter irregular uma vez que, devido ao aconselhamento do trabalho à distância por parte da organização, a entrevista foi submetida por *email*, tratando-se assim de uma entrevista estruturada. Este tipo de entrevista estruturada requer que o investigador tenha uma clara ideia do tipo de informação que pode ser gerada (Scapens, 2004 e Ryan et al., 2002). Posteriormente, foi marcada uma entrevista com a Subdiretora da CGA e Coordenadora da AAC4, via *zoom*, no dia 14 de julho de 2021. Esta entrevista teve uma condução semiestruturada, em que o foco da mesma era a discussão e avaliação dos tópicos identificados à priori (no passado dia 09 de julho) como possíveis de alteração ou correção no decorrer da análise.

Por fim, a evidência recolhida que mais contribuiu para a compreensão da atividade e evolução da CGA foi a consulta de documentos, nomeadamente os Relatórios e Contas e os Relatórios de Atividades desde 2008 até 2019, consultar anexos 3, 4, 5, 6, 7 e 8.

Em suma, este caso de estudo tem por base uma investigação intervencionista. De acordo com os autores Westin e Roberts (2010), o objetivo desta pesquisa é proceder à combinação

entre dois tipos de experiências, a teoria e a prática. Se estas duas experiências estiverem em concordância, é possível utilizar a prática para responder a questões “Como?” e “Porquê?” e assim, dar uma contribuição epistemológica completa. Este tipo de investigação auxilia o investigador na sua capacidade de procurar argumentos válidos que expliquem ou suportam explicações para as ações tomadas e, e na sua capacidade de avaliação das mesmas, no caso se estas são ou não apropriadas. Resulta numa construção de teoria, um ponto de fusão onde a aprendizagem mútua é partilhada entre a organização e o investigador (ibid).

Tabela 3.1: Tabela resumo da evidência recolhida em suporte documental

<b>Documentação</b>	<b>Período</b>
Relatórios e Contas	Desde 2008 a 2019
Relatórios de Atividades	Desde 2008 a 2019
Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) da DAC	Desde 2008 a 2019
Balanced Scorecard (BSC) da DAC	2020

Tabela 3.2: Tabela resumo das entrevistas

<b>Função do entrevistado</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Local</b>	<b>Gravação</b>	<b>Comentários</b>
Responsável pela monitorização do QUAR	Submetida a: 29 de outubro de 2020	n/a	Via <i>email</i>	n/a	Esta entrevista foi submetida por <i>email</i> , tratando-se de uma entrevista estruturada, consultar anexo 1.
Coordenadora da AAC4/ Subdiretora da CGA	14 de julho de 2021	Entre 30 a 45 minutos.	Via <i>zoom</i>	Não	Esta entrevista semiestruturada tinha como finalidade a discussão e revisão de alguns pontos que já tinham sido identificados (no dia 09 de julho) como possíveis de alteração.

### **3.2.3. Avaliação da evidência recolhida**

Primeiramente, uma peça de evidência apresenta-se como válida quando comparada com outros tipos de evidência sobre o mesmo tópico (Scapens, 2004; Ryan et al., 2002). Este processo de cruzamento de peças de evidência recolhidas através de diferentes fontes define-se como triangulação de dados, de acordo com Scapens (2004).

Em segundo lugar também é possível verificar a validade das fontes de evidências, através da recolha de outras evidências sobre as mesmas fontes e assim, avaliar a validade das evidências daquela fonte em particular (ibid). Estes dois métodos de avaliação foram seguidos para assegurar a qualidade da evidência recolhida.

Um terceiro ponto que os investigadores devem avaliar é a validade das suas próprias interpretações das evidências. Partilhar as evidências e as interpretações com a organização pode ser útil para confirmar a própria interpretação do investigador (ibid). Tal como referido anteriormente, a avaliação das próprias interpretações foi realizada na reunião do dia 14 de julho de 2021.

### **3.2.4. Identificação de padrões**

À medida que o estudo decorre, o investigador tem tendência a acumular um conjunto de dados de notas ou entrevistas, documentos e outros relatórios. É necessário analisar todos os dados, provavelmente, mais do que uma vez com o fim de identificar temas e padrões (Scapens, 2004; Miles et al., 2019; Ryan et al., 2002). Muitos investigadores abordam a comparação entre os dados, através da formação de tipos ou famílias. Todos os dados devem ser analisados com o propósito de procurar conjuntos de dados que compartilhem entre si certos padrões ou composições (Miles et al., 2019). Sistemáticamente, este género de abordagem permite sintetizar as interpretações em dois ou mais casos, mesmo que a recolha de evidência tenha sido conduzida por outros investigadores com diferentes suposições e diferentes tipos de participantes (ibid). Por fim, o autor refere que um bom pensamento significa procurar e encontrar padrões nos dados.

Na recolha de evidência através da consulta de Relatórios e Contas e Relatórios de Atividades, esta etapa foi fundamental para a elaboração da Análise *swot*.

### **3.2.5. Composição do caso de estudo**

A última etapa corresponde à escrita do caso de estudo. Envolve a produção de uma análise detalhada do caso e uma interpretação do mesmo (Scapens, 2004). Estes dois elementos juntos formam a base para artigos de pesquisa e, neste caso concreto, da dissertação que se apresenta.

## **Capítulo 4. Estudo Empírico**

### **4.1. Descrição da Empresa**

#### **4.1.1. A Caixa Geral de Aposentações**

A Caixa Geral de Aposentações (CGA) foi fundada em 1929, tendo começado a sua atividade como Instituição de previdência do funcionalismo público em matéria de aposentação, dia 1 de maio do mesmo ano. Mais tarde, e com o propósito de assegurar o pagamento de pensões de sobrevivência aos herdeiros do funcionalismo público, foi também criado o Montepio dos Servidores do Estado em 1934. Assim, a junção destas duas instituições deu origem a uma outra Instituição anexa à Caixa Geral de Depósitos, Crédito e Previdência – atual Caixa Geral de Depósitos, S.A. (CGD) –, denominada de Caixa Nacional de Previdência.

A 10 de agosto de 1973, data da publicação do Decreto-Lei n.º 277/93, o estatuto da CGA foi profundamente alterado. Assim, esta passou a ser definida como uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e com património próprio, o que se traduziu na sua independência em relação à CGD. Contudo, os meios e serviços necessários ao desempenho das funções da CGA, nomeadamente os recursos humanos, continuaram a ser prestados pela CGD, em concordância com o artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 131/2012. Consequentemente, foi criada a Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações (DAC), sendo um órgão de primeiro nível da estrutura orgânica da CGD. À data, esta Instituição apresentava ainda um conselho de administração e um conselho fiscal sujeitos aos poderes de tutela do Ministério das Finanças.

Atualmente, a CGA é definida como “um instituto público, dotado de autonomia administrativa e financeira, com património próprio e jurisdição sobre todo o território nacional, integrado na administração indireta do Estado” (CGA, 2019a, p.2; CGA, 2019b, p.3). Rege-se pelo Decreto-Lei n.º 131/2012, de 25 de junho, está sujeita aos poderes de superintendência e tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e, tem como missão a “gestão do regime de segurança social público em matéria de pensões, atualmente designado como regime de proteção social convergente” (CGA, 2019a, p.2).

#### **4.1.2. A evolução da Caixa Geral de Aposentações**

Para melhor compreensão da evolução da Instituição é importante ter em conta que a CGA se rege por leis e estas conduzem a sua atividade.

Assim e, de acordo com o artigo 2.º presente na Lei n.º 60/2005, de 29 de dezembro, desde 1 de janeiro de 2006, os indivíduos admitidos na função pública passam a ser inscritos obrigatoriamente no regime geral da Segurança Social, por forma a estabelecer mecanismos de convergência do regime de proteção social da função pública com o regime geral da

Segurança Social. Deste modo, a CGA não permite a entrada de novos subscritores, apenas podem existir reinscrições por parte de ex-subscritores, no entanto estes não revelam um impacto significativo no seu global. Por essa razão, o número de subscritores tem vindo a diminuir consideravelmente, registando um total de 636 mil subscritores a 31 de dezembro de 2008 e, 431 mil subscritores na mesma data do ano de 2019, consultar o anexo 3.

Contrariamente ao número de subscritores, o número de pensionistas tem vindo a estagnar no decorrer dos últimos anos. De 2008 até 2014, este parâmetro apresentou uma evolução positiva de cerca de 90 mil pensionistas situando-se, atualmente, na casa dos 640 mil, consultar o anexo 3.

É ainda importante referir que o número de pensionistas é justificado na sua grande maioria pelos pensionistas que possuem pensões de aposentação e reforma, com uma representatividade em 2019 de 74%, enquanto que as pensões de sobrevivência, preço de sangue e outras representam apenas 26% do universo total de pensionistas, como é possível verificar no anexo 3.

No que se refere ao número de pensões atribuídas, estas estão dependentes do número de pedidos entrados que, conseqüentemente são também influenciados pela legislação da matéria em causa e pelo ano da sua entrada em vigor. Convém assim referir que, o número de pedidos à semelhança das pensões atribuídas, durante o período em causa, também se situou acima do que foi inicialmente previsto, sendo que em 2009 era de apenas 26 692 e em 2010 de 42 863, evidenciando uma taxa de crescimento de 60,58%. No ano de 2012 o número de novos pedidos voltou novamente a aumentar face ao ano anterior, sendo de 47 797 e 31 887, em 2012 e 2011 respetivamente, tendo sido verificado um aumento de 49,89% face ao ano anterior. É ainda importante realçar que, do total dos pedidos entrados em 2012, 62,4% dizem respeito ao último trimestre do ano e representam pedidos de pensão antecipada. Ou seja, só nos últimos três meses do ano, o número de processos entrados de aposentação e reforma foram superiores aos recebidos geralmente num ano.

Assim, verificou-se que, desde 2008 até 2012 – altura em que foi possível identificar uma maior proximidade perante as previsões efetuadas – o número de pensões atribuídas por aposentação e reforma situava-se bastante acima do previsto, como é possível visualizar no anexo 4. Este afluxo excecional deveu-se, essencialmente, ao conhecimento prévio do agravamento que se faria sentir a partir de 2013, no âmbito da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro, que aprovou o Orçamento de Estado para o ano.

Esta situação teve impacto nos anos seguintes, porque efetivamente houve pedidos realizados ainda durante o ano de 2012 que ficaram por concluir até 2015. No entanto e, com o passar do tempo, a situação foi-se normalizando e no 2º semestre de 2015 já se sentia a redução de novas pensões.

Tal como referido anteriormente, os meios e serviços necessários para o exercício da atividade da CGA são prestados pela CGD.

Desde 31 de dezembro de 2004 que o número de empregados apresenta uma evolução negativa, tendo nessa altura registado o maior número até então, de 325 colaboradores. Este facto resultou da saída de colaboradores efetivos para a passagem de aposentação que não foi atenuada pela entrada de novos colaboradores, situação que se manteve até 2017, ano em que se registou o número mais baixo de empregados (219). Recentemente, podemos observar desvios positivos na evolução deste indicador, sendo que a 31 de dezembro de 2019 a DAC já contava com 274 colaboradores. Com vista a um maior detalhe, ver anexo 5.

Além do mais, a média de idades dos empregados apresenta, atualmente, o valor mais baixo registado até à data (46,9 anos), tendo sido atingido o máximo em 2017, com 48,5 anos, como é possível aferir no anexo 6. Uma vez que, em 2019, a idade normal de acesso à pensão de velhice é de 66 anos e 5 meses, podemos considerar que a DAC detém trabalhadores de idade avançada, na sua maioria.

No que respeita ao tempo médio de serviço, este registou em 2015 o seu valor mais alto com 22,6 anos e, à semelhança do parâmetro anterior, apresentou também em 2019 o valor mais baixo registado até então, com cerca de 21,4 anos, ver anexo 6. O sucedido deveu-se essencialmente ao número de estagiários entrados no último ano ter atenuado de forma significativa a saída de outros empregados por passagem à situação de aposentação ou acordo pré-reforma. Assim e, como os estagiários são maioritariamente recém-licenciados, é evidente a diminuição da idade média e do tempo médio de serviço.

No que se refere ao serviço de atendimento prestado pela CGA, além do atendimento telefónico e escrito, a CGA contava, inicialmente, com dois pontos de atendimento presencial em Lisboa (Sede e Loja do Cidadão em Lisboa) e um no Porto (Loja do Cidadão do Porto). A partir de 2012 verificou-se uma crescente variação no atendimento escrito, justificado na sua maioria pela tendência crescente do uso de *email*, tendo este facto uma representatividade de 91,4% na totalidade das solicitações escritas, situação superada em 2013 com 94%, consultar o anexo 7.

É importante referir que, nos últimos cinco anos, verificou-se um acréscimo significativo de 158,72%, no que diz respeito aos utilizadores do atendimento escrito, como é possível consultar no anexo 7.

No final de 2013 e, de forma a racionalizar os recursos, a Instituição decidiu encerrar o balcão de atendimento presencial na Loja do Cidadão de Lisboa, ficando apenas com os outros dois ativos.

Além disso, é de sublinhar um projeto que a Instituição tem vindo a desenvolver e a implementar ao longo dos últimos anos. No âmbito de facilitar o relacionamento da CGA com os seus 1,1 milhões de utentes, o site da CGA na internet ([www.cga.pt](http://www.cga.pt)) tem vindo a realizar

permanentes atualizações. Inicialmente, foram desenvolvidas práticas como: a criação de um simulador de cálculo de pensões, que permite aos utentes conhecer o momento em que poderão aposentar-se; a publicação de um documento denominado “Regimes de Aposentação e das Pensões de Sobrevivência – Guia de utente” em que consta a compilação de regras e aspetos relevantes sobre o regime gerido pela CGA, nomeadamente ao nível do conhecimento sobre regras de cálculo e requisitos exigidos, permitindo aos utentes compreender a informação de forma rápida e eficiente; e, a disponibilização de diversas funcionalidades para consulta do utente.

Desde 2013 que os esforços têm vindo a ser notáveis e, durante três anos consecutivos, de 2015 a 2017, todas as áreas de atendimento registaram desvios negativos face ao previsto.

No entanto, com a entrada em vigor, a 25 de maio de 2018, do Regulamento EU n.º 2016/679, de 27 de abril, que aprovou o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), nos últimos dois anos (2018 e 2019), todas as áreas de atendimento situaram valores superiores às previsões efetuadas anteriormente. Esta medida veio obrigar a alterações profundas ao regime legal aplicável em matéria de segurança e proteção de dados pessoais, o que provocou vários pedidos de esclarecimento por parte dos utentes.

Além do mais, em 2019, a CGA desenvolveu o “Programa CGA Digital”, que marcou pela positiva todas as áreas de atendimento. A Instituição apostou na contínua transformação do seu sistema de informação digital com vista à melhoria da qualidade do serviço prestado, satisfação das necessidades dos seus utentes em tempo real e de forma cómoda e ainda, a redução, a prazo, dos custos administrativos da CGA.

#### **4.1.3. A Caixa Geral de Aposentações e Outras entidades**

Apesar de, no quotidiano, existir uma comparação entre a CGA e a Segurança Social (S.S.), até porque ambas desempenham a mesma função perante a sociedade, é importante compreender que, a CGA revela que não dispõe de informação suficiente para se estabelecer uma comparação entre os resultados atingidos por esta Instituição e outras, nomeadamente a S.S. e outros organismos de providência no estrangeiro.

No entanto, apesar das diferenças no cálculo de pensões ainda serem muito evidentes, a legislação tem vindo a implementar regras com vista à aproximação e semelhança destas duas Instituições.

#### **4.1.4. Fontes de Financiamento**

Tal como já foi referido anteriormente, a CGA é uma Instituição dotada de autonomia administrativa e financeira. E, pelas razões referidas, é evidente que a CGA não possui receitas próprias suficientes para manter o equilíbrio da Instituição e, é por isso necessária a

Comparticipação do Orçamento de Estado. Assim, é fundamental compreender como se estrutura o financiamento da CGA, de forma a cobrir as suas despesas correntes.

De forma a cobrir as despesas correntes de 2019, temos as fontes de financiamento:

- Participação do Orçamento de Estado;
- Receitas próprias;
- Encargos do Estado;
- Encargos de outras entidades;
- Outros – Transferência de Instituições Comunitárias;
- Ativos financeiros;
- Saldo transitado de gerência anterior.

Ao longo dos anos em estudo, as despesas correntes são compostas em, pelo menos, 99,4% pelo pagamento de pensões e outras prestações, sendo que o restante inclui outras despesas, como as despesas de funcionamento da Instituição.

#### **4.1.5. A Área de Planeamento e Gestão Financeira**

Tal como referido anteriormente, a Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações (DAC) é um órgão de primeiro nível da estrutura orgânica da CGD, responsável pelo suporte ao funcionamento da CGA. Tem como missão “assegurar a gestão do regime de segurança social público, atualmente designado por regime de proteção social convergente, em matéria de aposentação, de reforma, de sobrevivência e outras de natureza especial” (CGA, 2019b, p.19). Atualmente, esta direção apresenta sete áreas, entre elas a Área de Planeamento e Gestão Financeira (AAC4).

A Área de Planeamento e Gestão Financeira é o órgão de estrutura responsável por garantir a contabilidade da CGA, assim como todas as atividades respeitantes à apresentação das contas, por meio do processo de planeamento, orçamentação e controlo (CGA, 2019d). Esta área é composta por duas unidades: Unidade de Planeamento e Unidade de Contabilidade.

A Unidade de Planeamento (UAC4.1) é responsável por garantir os fechos contabilísticos mensais, o encerramento anual das contas e a elaboração do relatório de atividades e do relatório e contas da CGA. É da sua competência assegurar o controlo orçamental, a gestão de tesouraria, a elaboração do plano de atividades e o orçamento da CGA. Além disso, deve também garantir a produção de informação estatística e financeira de apoio à gestão e para reporte a entidades externas, nomeadamente à Tutela, à Direção-Geral do Orçamento, ao Tribunal de Contas, à Inspeção-Geral de Finanças, ao Instituto Nacional de Estatística, ao Banco de Portugal, e ao Conselho de Finanças Públicas entre outras. Do mesmo modo, e com a intenção de fazer face aos encargos com as pensões, esta Unidade é responsável pelo

acompanhamento da gestão e contabilização das carteiras de títulos afetas às reservas especiais.

No que diz respeito à Unidade de Contabilidade (UAC4.2), é da sua competência assegurar a contabilização das operações da CGA na ótica patrimonial e orçamental, mas também o controlo das contas correntes assim como a entrega de descontos, nomeadamente os efetuados nas pensões dos utentes da CGA. Além disso, é responsável pela gestão e regularização das dívidas e, sempre que se justificar, a Unidade deve promover e instruir os processos de cobrança coerciva das dívidas de entidades através da execução fiscal.

#### **4.2. Análise SWOT**

Atualmente, encontram-se ao serviço 19 colaboradores: 8 empregados da UAC4.1 e 11 empregados da UAC4.2, sendo que este número inclui os jovens estagiários recém-licenciados contratados (CGA, 2019c). Em relação ao género, a equipa conta com 10 mulheres e 9 homens, a média de idades situa-se nos 39 anos, sendo que o empregado com mais idade tem 60 anos e com menos tem 21 anos, como é possível consultar no anexo 2. Consequentemente, isto coloca alguma resistência a processos de mudança e de atualização por parte dos colaboradores que apresentam mais anos de serviço.

A 1 de janeiro de 2019 entrou em vigor o Sistema de Normalização Contabilística para Administrações Públicas (SNC-AP), (Decreto-Lei nº192/2015, de 11 de setembro) que veio, revogar a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), normativo contabilístico utilizado desde 1 de janeiro de 1998 (CGA, 2019a, p.19). Como consequência desta alteração foi realizada uma formação na área contabilística sobre o SNC-AP, cujo programa foi concebido pela Unidade de Implementação da Lei de Enquadramento Orçamental (UniLeo) e concretizado em colaboração com a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) (CGA, 2019b, p.3). Esta mudança veio colocar à prova a capacidade de resiliência dos colaboradores da AAC4, tendo sido considerado um caso de sucesso junto de outras Instituições e, resultou de um grande esforço contínuo por parte de toda a equipa. É importante realçar que a equipa está a evoluir, ainda assim encontra-se empenhada na constante busca pela melhoria do conhecimento.

Os Sistemas de Informação utilizados pela área são também um fator a melhorar. É evidente que a tecnologia de informação está a evoluir a um ritmo galopante e, é por isso, que este objetivo não é efêmero. Este é um dos objetivos que se irá manter por muito tempo, uma vez que estes Sistemas de Informação necessitam constantemente de atualização. Atualmente, revelam alguma ineficiência na divulgação de informação útil e atempada, dado que não são suficientemente automatizados.

Como já referido acima, os colaboradores apresentam muitos anos de experiência e por muitos deles terem iniciado a sua carreira em conjunto é visível a confiança e amizade que se

manifesta na fácil comunicação e entreajuda. De forma a manter os colaboradores constantemente atualizados das diversas alterações legislativas no setor, são disponibilizadas periodicamente ações de formação na plataforma *e-learning* (CGA, 2019b, p.44). Estas ações de formação são de carácter obrigatório e personalizadas de modo a que sejam relevantes para a área em questão. Além disso, o pessoal afeto à CGA continua a participar em ações de formação internas no âmbito do regime de proteção social convergente (regime que está atualmente a cargo da CGA) (ibid).

No que diz respeito aos prazos estabelecidos legalmente por parte de entidades externas, todos estes são cumpridos, o que leva a uma grande satisfação por parte dessas entidades. Outro dos pontos da área que é identificado como um fator forte é a sua capacidade de autofinanciamento. Como já foi referido previamente e, à semelhança dos anos anteriores, em 2019 os principais suportes financeiros da CGA foram a Participação do Orçamento de Estado e as quotizações representando, respetivamente, 45,5% e 36,1% do total das fontes de financiamento (CGA, 2019b, p.40). Apesar disso, ao longo dos anos, a sua capacidade de autofinanciamento manteve-se constante. Desde 2009 que este indicador é superior a 40%, tendo registado o seu máximo em 2010 com 48,5% e atualmente, consultar o anexo 8, em 2019, o valor de 44,9% (menos 0,2% do que em 2018) (CGA, 2019b, p.36).

Tomando outra perspetiva, a perspetiva do ambiente externo à Área, há outros fatores que devem ser tidos em conta.

Após a Caixa Geral de Depósitos ter passado por um período consecutivo de seis anos de prejuízos, em março de 2017 foi formalmente aprovado o Plano Estratégico 2017-2020 (Jornal de negócios, 2021). Este foi acordado entre o Estado Português e a Comissão Europeia, e tinha como principais objetivos aumentar a eficiência e garantir a viabilidade económica da operação bancária (Carta de missão da CGD aprovada pelo acionista, 2019). Neste sentido, um dos objetivos presentes era a redução de recursos humanos e, conforme mencionado anteriormente, todos os meios e serviços necessários para o bom funcionamento da CGA são geridos pela CGD, incluindo os recursos humanos. Por esta razão, existe uma concentrada redução de recursos humanos desde a implementação deste Plano Estratégico, tendo em um ano o número de colaboradores reduzido em 658 (período de setembro de 2019 a setembro de 2020). No entanto, esta medida não traduz a realidade da DAC, uma vez que o número de colaboradores tem vindo a crescer desde 2017, tal como foi mencionado anteriormente.

Outro dos fatores que marcou fortemente os últimos dois anos foi a Pandemia de COVID-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2. Em março de 2020, a Organização Mundial de Saúde decretou uma emergência de saúde pública. Assim, e de acordo com o Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, no dia 18 de março de 2020, foi decretado o estado de emergência em Portugal (Decreto do Governo que regulamenta o estado de emergência,

2020). Sendo Portugal um país dependente do turismo e estando este praticamente estagnado nos últimos dois anos (devido à impossibilidade de viajar pela pandemia), a taxa de desemprego, conseqüentemente, aumentou e a economia revelou-se fortemente afetada. É importante referir que em março, antes desta situação, o país vivia um momento positivo a nível financeiro, sendo que o desemprego não apresentava níveis tão baixos desde 2014 e, pela primeira vez em 45 anos tinha-se registado um excedente no orçamento (Observador, 2020). Uma das medidas impostas pelo agravamento da pandemia foi a obrigatoriedade de recorrer ao trabalho à distância. Esta norma revela-se vantajosa na medida em que oferece uma maior facilidade na conciliação da vida pessoal e familiar, com a vida profissional. No entanto, e como não é definido um espaço de trabalho distinto do espaço familiar ou de lazer, pode facilmente levar à difícil separação entre estes e resultar em excesso de trabalho. Com um ritmo de trabalho mais intenso e com algumas tarefas diárias suspensas (como levar ou ir buscar os filhos à escola), os colaboradores perdem a noção dos horários, rotinas e principalmente dos momentos de pausa. Outro dos efeitos revela-se na dificuldade de trabalhar em equipa. Apesar de existirem alternativas que promovem a reunião e aproximação dos colaboradores, nem sempre são utilizadas de forma recorrente. A facilidade de recorrer a outros colegas que está presente no regime de trabalho presencial, não é de todo idêntica ao regime de trabalho à distância.

Inevitavelmente todas estas medidas manifestaram efeitos menos positivos que se fizeram sentir na sua saúde mental da população. De acordo com o estudo “Saúde Mental em Tempos de Pandemia (SM-COVID19)”, foi possível verificar que “25% dos participantes apresentam sintomas moderados a graves de ansiedade, depressão e stress pós-traumático”. Por consequência, isto reflete-se na motivação e desempenho de cada profissional e na eficiência do seu trabalho.

Nos últimos anos a AAC4 tem vindo a investir nos recursos humanos. Tendo passado a integrar a equipa da UAC4.2 dois estagiários recém-licenciados em 2019, que atualmente fazem parte do quadro de pessoal da CGD, e ainda três estagiários recém-licenciados em 2020 tendo um deles integrado a UAC4.2 e os restantes a UAC4.1. Com a saída recente de um técnico sénior, esta é uma das mais recentes apostas da área, sendo os jovens estagiários recém-licenciados considerados uma mais valia.

Tal como referido anteriormente e, dado que a Instituição se encontra dependente do apoio e comparticipação do Orçamento de Estado, de modo a manter equilibrada a sua atividade e fazer face ao pagamento das pensões, esta fonte de financiamento pode ser considerada como segura, uma vez que dificilmente deixará de existir.

Em suma, e em concordância com o que foi descrito acima é apresentado, de forma sucinta, o quadro da Análise SWOT da Área de Planeamento e Gestão Financeira.

Tabela 4.1: Análise SWOT da AAC4

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreatajuda e fácil comunicação entre os colaboradores;</li> <li>- Participação regular em ações de formação na plataforma <i>e-learning</i>;</li> <li>- Estrutura de autofinanciamento estável;</li> <li>- Elevado grau de cumprimento dos prazos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência a processos de mudança e atualização;</li> <li>- Necessidade de consolidação de conhecimentos;</li> <li>- Sistemas de Informação requerem automatização.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonte de financiamento segura;</li> <li>- Aposta em jovens recém-licenciados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução de recursos humanos;</li> <li>- Redução do número de contribuintes;</li> <li>- Desequilíbrio crescente entre o número de pensionistas e os contribuintes;</li> <li>- Saúde mental e bem-estar dos trabalhadores devido à pandemia.</li> </ul>

#### 4.3. Balanced Scorecard

Após realizada uma análise profunda à Área de Planeamento e Gestão Financeira, estão reunidas as condições para definir os Objetivos Estratégicos (OE), sendo estes:

1. Aumentar os níveis de eficácia e eficiência no desenvolvimento de todas as atividades;
2. Automatizar os Sistemas de Informação;
3. Promover o bem-estar e a saúde mental dos trabalhadores.

De acordo com o que foi descrito anteriormente, foram delineados dez Objetivos Operacionais (O), que irão ser apresentados no Mapa Estratégico.

Importa referir que a leitura do mapa estratégico deve ser realizada de baixo para cima. Assim, os objetivos 1, 2 e 3 dizem respeito à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, seguido dos objetivos 4, 5 e 6 afetos à Perspetiva de Processos Internos, sucessivo dos objetivos 7 e 8 inerentes à Perspetiva do Cliente, concluindo com os objetivos 9 e 10 referentes à Perspetiva Financeira.

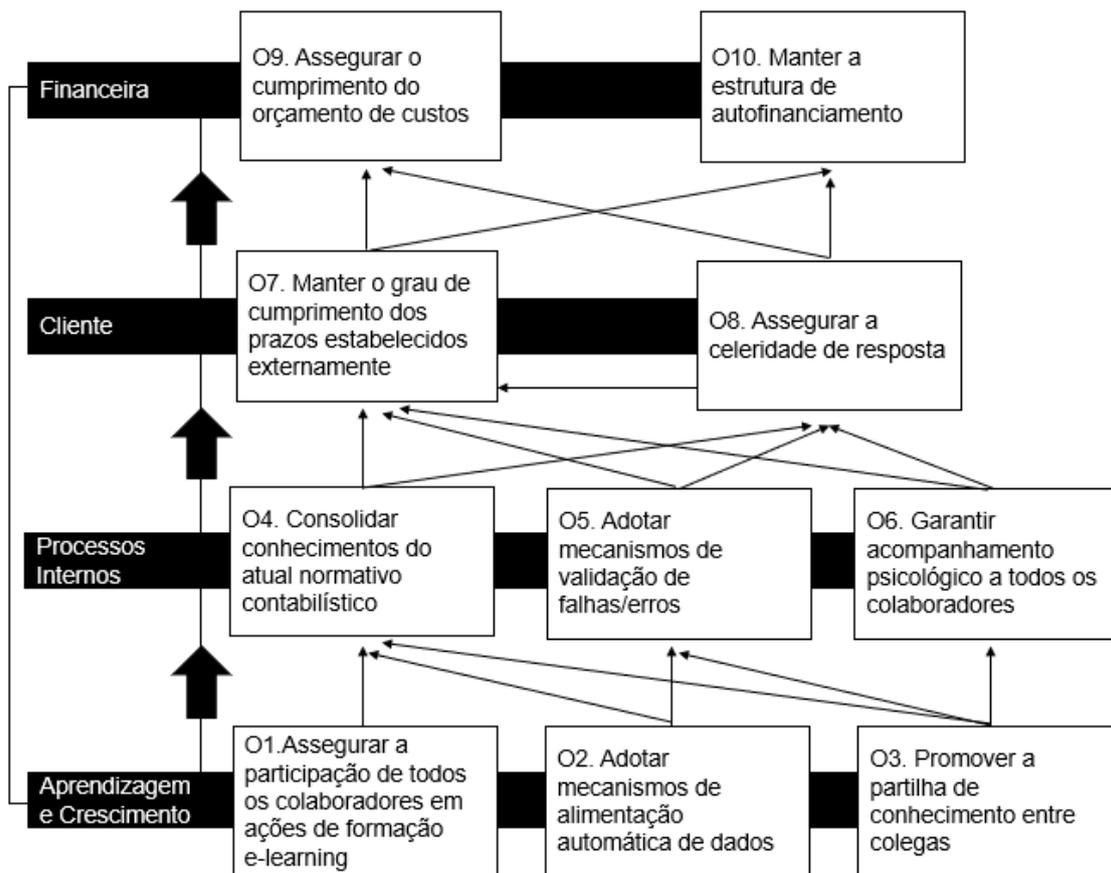


Figura 4.1: Mapa estratégico da AAC4

Tal como identificado anteriormente, a participação regular dos colaboradores em ações de formação na plataforma e-learning é um dos pontos fortes da Instituição. Com a finalidade deste objetivo continuar a ser atingido, principalmente pela sua relevância, o primeiro objetivo delineado é “Assegurar a participação de todos os colaboradores em ações de formação e-learning”. O segundo objetivo “Adotar mecanismos de alimentação automática de dados” presente no mapa está diretamente ligado com o objetivo estratégico “Automatizar os Sistemas de Informação”. Para os órgãos de gestão, o conhecimento da informação é um fator crítico e, os Sistemas de Informação têm como propósito fornecer informação útil e atempada para a tomada de decisão. Neste sentido, não só decisões podem ser ponderadas, como antecipadas. A meta será automatizar todos os documentos possíveis e, conseqüentemente, reduzir o tempo despendido na alimentação manual dos mesmos. O último objetivo presente nesta perspetiva é “Promover a partilha de conhecimento entre colegas”. Perante as dificuldades assistidas pela necessidade de recorrer ao trabalho à distância, a facilidade de nos relacionarmos com os outros foi colocada à prova e, numa Área em que o trabalho em equipa se encontra tão presente nas suas tarefas diárias, é fundamental estimular a partilha de conhecimento dentro da equipa. Para que este objetivo seja cumprido

na íntegra, seria interessante adotar uma perspetiva livre de partilha. Isto é, o foco desta partilha não deve ser apenas o conhecimento do atual normativo contabilístico, mas também abranger outras vertentes, designadamente a descoberta de uma nova ferramenta ou sugestões de melhoria a implementar em determinada tarefa. Neste sentido, devem ser realizadas reuniões *brainstorming*, pelo menos, uma vez por mês, de modo a que os colaboradores sintam que o seu contributo é importante para o bom funcionamento da Área.

No que se refere à perspetiva dos processos internos, é essencial “Consolidar conhecimentos do atual normativo contabilístico”. Ainda que, junto de outras Instituições, a implementação do atual normativo contabilístico tenha sido considerado um caso de sucesso, é necessário consolidar e alargar este conhecimento a todos os colaboradores. Outra das medidas que deve ser, integralmente, colocada em prática é “Adotar mecanismos de validação de falhas/erros”. De modo a mitigar o risco de ocorrência de falhas/erros, todas as tarefas devem estar afetas a dois colaboradores, apesar de algumas já se encontrarem assim distribuídas é importante que sejam todas. Assim, e além da partilha de conhecimento que a execução da tarefa envolve, também é realizada uma validação pelo colaborador que não a desempenhou e, caso seja necessário, o documento poderá ser corrigido antes da validação final do Coordenador responsável. Esta perspetiva compreende ainda o objetivo “Garantir acompanhamento psicológico a todos os colaboradores” que está imediatamente relacionado com o objetivo estratégico “Promover o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores”. Neste ano tão atípico, é particularmente importante compreender que a saúde e o bem-estar dos colaboradores encontram-se alinhados com o seu desempenho individual e, por consequência, com o sucesso da Instituição. Atualmente, a CGD disponibiliza aos seus colaboradores a possibilidade de beneficiarem de acompanhamento psicológico de forma totalmente gratuita. Além disso, e sempre que haja indícios de que o colaborador poderá necessitar de auxílio (nomeadamente através de faltas dadas ou por aconselhamento da medicina do trabalho), os profissionais de saúde intervêm de modo sugestivo com vista ao seu bem-estar. Assim, penso que o sucesso desta medida passa por ações de sensibilização junto de todos os colaboradores.

De seguida é apresentada a perspetiva do Cliente. Neste caso específico o cliente refere-se às entidades externas, nomeadamente a Direção Geral do Orçamento (DGO), Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP), Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS) e outras. Os dois objetivos evidenciados nesta perspetiva apresentam uma ligação de causa-efeito entre si. Isto é, se o objetivo “Assegurar a celeridade de resposta” for cumprido, conseqüentemente também o objetivo “Manter o grau de cumprimento dos prazos estabelecidos externamente” irá ser cumprido.

Por último, o mapa estratégico apresenta a perspetiva financeira que contém dois objetivos. O objetivo “Manter a estrutura de autofinanciamento” surge como alicerce ao ponto

forte “Estrutura de autofinanciamento estável” já identificado. Por outro lado, o objetivo “Assegurar o cumprimento do orçamento de custos” também se mostra importante, uma vez que a Comparticipação do Orçamento de Estado é uma das principais fontes de financiamento da Instituição.

Posteriormente, no *Balanced Scorecard* (BSC) apresentado abaixo, são definidos os indicadores e as metas a atingir de modo a garantir o cumprimento dos objetivos com vista à melhoria contínua da atividade.

Tabela 3.2: Balanced Scorecard da AAC4

Perspetiva	Objetivos	Indicadores de Performance	Periodicidade	Realizado 2020	Meta 2022	Fórmula de cálculo
Aprendizagem e Crescimento	O1.	Índice de participação em formação e-learning	Anual	100%	100%	(Número de participantes/ Número de colaboradores) * 100
	O2.	Índice de automatização de documentos	Anual	NA	30%	(Número de trabalhos automatizados/ Número de trabalhos por automatizar) * 100
	O3.	Nº de reuniões brainstorming	Anual	NA	12	
Processos Internos	O4.	Nº de horas de formação interna	Anual	NA	30h	
	O5.	Nº de empregados afetos a cada tarefa	Anual	*	2	
	O6.	Nº médio de consultas por colaborador	Anual	NA	12	(Somatório das consultas/ Número de trabalhadores)
		Nº de campanhas de sensibilização	Anual	NA	12	
Cliente	O7.	Nível de satisfação das entidades externas	Anual	100%	100%	(Número de trabalhos entregues dentro do prazo/ Número de trabalhos) * 100
	O8.	Nº médio de dias úteis de resposta	Anual	NA	5	(Somatório dos dias de resposta/ Número de pedidos)
Financeira	O9.	Grau de cumprimento do orçamento de custos	Anual	100%	100%	(Somatório dos custos/ Orçamento dos custos) * 100
	O10.	Índice de autofinanciamento	Anual	45,10%	> 40%	(Quotizações/ Pensões) * 100

\* Na maioria das tarefas já se encontram afetos 2 empregados, no entanto ainda existem algumas que são desenvolvidas apenas por 1.



## Capítulo 5. Conclusões

### 5.1. Síntese do trabalho realizado

Os atuais instrumentos de avaliação e gestão do desempenho implementados pela DAC, não se mostram eficientes na medida em que, não relacionam as medidas financeiras e não financeiras num só único documento, de fácil compreensão para não só auxiliar o processo de tomada de decisão, mas também alinhar as diretrizes estratégicas da organização.

Por esta razão, surgiu a necessidade de construção de uma ferramenta de gestão que correspondesse às exigências mencionadas acima. O instrumento de gestão que mais se adequa é o *Balanced Scorecard*.

Este instrumento foi introduzido em 1992 pelos autores Kaplan e Norton, com o propósito de, através de um conjunto de medidas financeiras e não financeiros e, pelo meio de quatro perspectivas, proporcionar aos gestores de topo um conhecimento rápido, mas abrangente da visão do negócio (Kaplan e Norton, 1992).

Após uma análise extensa e da compreensão da atividade da empresa e do papel que esta desempenha na sociedade, uma vez que se trata de um instituto público, foi possível identificar os seus pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e as oportunidades criados no seu ambiente organizacional. Posteriormente, e conhecida da missão da organização, foi possível delinear objetivos estratégicos tendo em vista as diretrizes da organização. Consequentemente, os objetivos operacionais foram definidos juntamente com as relações causais entre si evidenciadas no mapa estratégico. Por fim, e após toda a informação recolhida foi possível criar um BSC, com os objetivos, os indicadores de desempenho que mostram como alcançar tais objetivos e, as metas estabelecidas para o ano de 2022, no caso de implementação do mesmo.

### 5.2. Contributos práticos

Toda esta investigação revelou contributos práticos na medida em que, a questão de investigação elaborada no capítulo referente à Metodologia e Métodos de Investigação (“Como conceber um BSC num departamento responsável pela gestão do regime de segurança social público?”), foi respondida por meio de vários processos descritos detalhadamente, desde a sua formulação até à sua resposta final apresentada no capítulo anterior.

Da análise deste caso de estudo, resultaram contributos não só a nível da estratégia, na medida em que este instrumento de gestão surge como um pilar à estratégia da AAC4 e consequentemente da DAC, mas também porque foi possível elaborar uma análise detalhada no que diz respeito à unidade de negócio referida. Foram identificados quais os seus pontos fortes, fracos e quais as suas oportunidades e fraquezas. Adicionalmente, foi concretizada

uma evolução ao nível da organização. Estas análises revelam-se importantes, uma vez que podem ser aplicadas em futuras análises.

Em suma, podemos afirmar que, a implementação do BSC certamente terá um impacto positivo na medição do desempenho, tendo em consideração a estratégia inicialmente definida. É importante compreender que este, se implementado da maneira correta, produzirá melhorias a nível do desempenho, assim como na criação de valor para os acionistas. Tendo em atenção que, o sucesso deste instrumento de avaliação de desempenho depende da necessidade da frequência com que é atualizado.

Falta apenas referir que, em virtude da avaliação e análise desta unidade de negócio em particular, podemos concluir que, um dos possíveis entraves à implementação do BSC poderá ser a resistência a processos de mudança e de atualização por parte dos colaboradores. No entanto, a pesquisa intervencionista produz efeitos neste sentido, no sentido de ajudar a resolver estes problemas a nível da organização.

### **5.3. Limitações**

No que se refere às limitações encontradas ao longo da investigação, podemos afirmar que a principal e, a qual é inerente a uma investigação com esta particularidade de caso de estudo é a não implementação do projeto concebido pelo investigador. A verdade é que torna-se um pouco complicado retirar conclusões acerca de um sistema de avaliação de desempenho que ainda não foi implementado, apenas concebido. Como uma possível sugestão de investigação, seria interessante realizar uma análise após a implementação do BSC. Um estudo em que fosse possível avaliar as dificuldades sentidas na sua implementação e quais as vantagens do seu uso, se efetivamente existe uma melhoria nos resultados financeiros após a sua implementação. No entanto, segundo os autores Kaplan e Norton (2001b), a qualidade do BSC pode ser avaliada sem a sua implementação. Inicialmente, os autores referem que os melhores BSCs refletem a estratégia da organização. E, neste sentido, afirmam que um bom teste para aferir a qualidade do instrumento de gestão concebido é, olhando apenas para o BSC e o respetivo mapa estratégico, e perceber se a estratégia consegue ser compreendida.

Outros dos fatores que, possivelmente também teria contribuído significativamente para a melhoria dos resultados da investigação, era a oportunidade de aceder aos dados quantitativos referentes aos indicadores do desempenho definidos no BSC. É de destacar que, em 11 indicadores de desempenho definidos, apenas foi possível aferir o valor de 5 destes para o ano de 2020. É evidente que, a recolha destes dados é um fator contributivo para a melhoria da precisão na definição das metas estabelecidas para o ano de 2022 que, conseqüentemente, contribui para a eficácia do instrumento de gestão apresentado. Isto, deve-se ao facto de os sistemas operacionais não estarem capacitados para recolher este

género de evidências. Tudo isto se faz refletir numa falha ao nível dos processos internos da organização que seria interessante abordar, a fim de ser melhorada uma vez que esta contribui para um maior controlo sobre as suas operações. Tal como refere Niven (2006) o exercício de mapear a estratégia pode levar ao desenvolvimento de processos inteiramente novos. A criação de um mapa estratégico conduz, frequentemente, ao desenvolvimento de objetivos nunca antes considerados. A verdade é que, novos objetivos podem exigir novos processos, novas capacidades por parte dos funcionários, e até mesmo novos recursos.

Além disso, é de destacar aquele ponto que, consideravelmente, se destacou mais pelo seu sentido pejorativo. A obrigatoriedade do trabalho à distância afetou, em grande escala, aquelas que seriam as vantagens de uma investigação baseada num caso de estudo. De acordo com a Presidência do Conselho de Ministros, o teletrabalho passou a ser obrigatório, sempre que se verificaram as condições para o exercer (Decreto-Lei n.º 94-A/2020). Assim, no dia 30 de novembro de 2020, momento em que as condições estavam reunidas, o teletrabalho passou a ser obrigatório a toda a CGA. Ainda que tivesse existido a oportunidade de trabalhar presencialmente e, conseqüentemente de estabelecer relações interpessoais, a dificuldade na recolha de evidências mostrou-se mais difícil e complexa, nomeadamente a nível de reuniões e entrevistas.

Outro dos pontos que considereei uma limitação ao longo do presente estudo e, de certa forma relacionado com o ponto anterior, foi a confidencialidade da informação. Neste caso específico, o BSC foi desenhado para uma Direção da CGA, que conseqüentemente tem uma ligação à CGD. Assim, existia alguma informação que não podia ser divulgada pela confidencialidade que o compromisso entre as duas instituições obrigava. Este fator resultou num atraso inicial na recolha das evidências, devido ao tema final só ter sido proposto em março do presente ano.

#### **5.4. Sugestões de Investigação**

Como sugestões de investigação futuras penso que, na ótica de investigador, seria interessante replicar o estudo para outros departamentos, ou seja, o desenho e conceção de um BSC para outros departamentos da CGA, ou até mesmo para outras organizações do setor público.

Por outro lado, também seria relevante analisar que outras tecnologias de informação poderiam ser utilizadas de forma a facilitar a alimentação de *inputs* do BSC. E por fim, e esta sugestão até já foi referido acima, a implementação do BSC e os seus impactos, a nível do comportamento dos trabalhadores, a nível do desempenho da DAC, ou até mesmo da CGD.



## Fontes

- Decreto-Lei n.º 277/93 do Ministério das Finanças. (1993). Diário da República: I Série-A, nº186 (1993-08-10), 4260-4262. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/277/1993/08/10/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 131/2012 do Ministério das Finanças. (2012). Diário da República: I Série, nº121 (2012-06-25), 3169-3171. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/131/2012/06/25/p/dre/pt/html>
- Decreto-Lei n.º 192/2015 do Ministério das Finanças. (2015). Diário da República: I Série, nº178 (2015-09-11), 7584-7828. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/192/2015/09/11/p/dre/pt/html>
- Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 do Presidente da República: I Série 3º Suplemento, nº55 (2020-03-18), 2-4. <https://data.dre.pt/eli/decpresrep/14-A/2020/03/18/p/dre>
- Decreto-Lei n.º 94-A/2020 da Presidência do Conselho de Ministros. (2020). Diário da República: I Série 1º Suplemento, nº214 (2020-11-03), 2-7. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/94-A/2020/11/03/p/dre>



## Referências Bibliográficas

- Ax, C., & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.12.002>
- Baard, V. C., & Dumay, J. (2018). Interventionist research in accounting: reflections on the good, the bad and the ugly. *Accounting and Finance*, 60 (3), 1979-2006. <https://doi.org/10.1111/acfi.12409>
- Banker, R. D., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The accounting review*, 75(1), 65-92. <https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.1.65>
- Busco, C., & Quattrone, P. (2015). Exploring how the balanced scorecard engages and unfolds: Articulating the visual power of accounting inscriptions. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1236-1262. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12105>
- Caixa Geral de Aposentações (2019a). Relatório de Atividades.
- Caixa Geral de Aposentações (2019b). Relatório e Contas.
- Caixa Geral de Aposentações (2019c). Diretório Organizacional.
- Caixa Geral de Aposentações (2019d). Manual de Estrutura Orgânica.
- Caixa Geral de Depósitos (2019, maio 6). Missão e estratégia do grupo CGD. <https://www.cgd.pt/Institucional/Governo-Sociedade-CGD/Pages/Missao-Estrategia.aspx>
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Azmi, A. C. (2021). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: a systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 12(20), 2300-5661. <https://doi.org/10.2478/fman-2020-0015>
- Jones, T. O., & Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1996\)12:6\(11.2\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1996)12:6(11.2))

- Jornal de Negócios. (2021, abril 21). CGD recebe “ok” de Bruxelas à conclusão do plano de reestruturação. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca---financas/detalhe/cgd-recebe-ok-de-bruxelas-a-conclusao-do-plano-de-reestruturacao>
- Kanji, G. K. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13(5), 715-728. <https://doi.org/10.1080/0954412022000002090>
- Kaplan, R. S., & Cooper R. (1998). *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245. <https://doi.org/10.1108/01443570210450293>
- Klott, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11. 231-251. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-35. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90. <https://doi.org/10.2139/ssrn.278939>
- Meyer, M. W. (2002). *Rethinking performance measurement: beyond the balanced scorecard*. Cambridge University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. H., & Saldaña J. (2019). *Qualitative data analysis*. Sage.

- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Niven, Paul. 2006. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New Jersey: John Wiley & Sons
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Nørreklit, H. (2003). The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, Organizations And Society*, 28(6), 591-619. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00097-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00097-1)
- Observador. (2020, dezembro 30). Impacto económico da pandemia faz Portugal "reavivar memórias dolorosas", segundo Financial Times. <https://observador.pt/2020/12/30/impacto-economico-da-pandemia-faz-portugal-reavivar-memorias-dolorosas-segundo-financial-times/>
- República Portuguesa. (2020, março 20). Decreto do Governo que regulamenta o estado de emergência. <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/documento?i=decreto-do-governo-que-regulamenta-o-estado-de-emergencia->
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. 2002. *Research method and methodology in finance and accounting* (2nd ed.). London: Thomson
- Scapens, R. (2004). Doing case study research. In C. Humphrey & B. Lee (Eds), *The real life guide to accounting research*, (pp. 257-277), Elsevier.
- Tuori, M. A., Rois, R. S. R., Martowidjojo, Y. A. N., & Pasang, H. (2021). Formulating a sustainability balanced scorecard (sbsc) for a leading integrated palm oil based consumer products public company in indonesia. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(3), 1-15.
- Westin, O., & Roberts, H. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7(2010), 5-12. <https://doi.org/10.1108/11766091011034253>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: research design and methods*. Sage
- Yin, R. K. (2014). *Case study research and applications: research design and methods*. Sage
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage



## **Anexos**

### **Anexo 1: Entrevista via *email***

**Data:** 29/10/2020

**Entrevistado:** Responsável pela monitorização do QUAR

#### **1. Antes da utilização do BSC, qual era a ferramenta antes usada? Utilizavam apenas o QUAR?**

O BSC foi utilizado pela primeira vez durante o ano de 2019, mas o QUAR já é elaborado desde 2008.

#### **2. Porque é que houve a necessidade de utilizar o BSC como ferramenta de desempenho?**

O BSC é uma ferramenta de gestão para a medição do nível de desempenho de uma organização ou neste caso, Direção da CGA, e que passou a ser um processo comum a todas as Direções da CGD, tendo por base o Mapa Estratégico da Caixa Geral de Depósitos e respetivas ligações estratégicas, assegurando ao mesmo tempo, o alinhamento de todas as direções com a Gestão Estratégica da Caixa, mas no caso da CGA, teve o seu início no primeiro trimestre de 2019, definindo-se numa primeira fase as metas, métricas e escalas e posteriormente no controlo da prossecução das mesmas.

#### **3. Qual a ligação entre o BSC e o QUAR/SIADAP? E, como é que estes têm evoluído?**

A Articulação do QUAR com o BSC será efetuada com base nos objetivos estratégicos e operacionais (eficácia, eficiência e qualidade) que serão conjugados com as perspetivas aplicadas no BSC.

Ambas as ferramentas devem ser evolutivas, permitindo a análise ao longo do tempo do desempenho obtido, mas ao mesmo tempo, mantendo uma estabilidade ao nível dos objetivos estratégicos.

#### **4. Houve dificuldades com a implementação destas ferramentas? E, com a sua operacionalização de forma a que destas resulte informação atempada, relevante e fidedigna para a tomada de decisão?**

De acordo com a Lei n.º 66-B/2007 de 28 de dezembro e com as orientações do Conselho Coordenador da Avaliação dos Serviços (CCAS), entidade esta, que compete assegurar a coordenação entre os vários serviços com competências em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, a construção do QUAR tem que obedecer a um conjunto rígido de regras de elaboração e o documento tem que ter características muito específicas, tendo também que existir a obrigatoriedade de existir uma concordância entre o QUAR e a

informação divulgada nos documentos de prestação de contas, sendo sempre sujeito a uma avaliação permanente e mantido atualizado.

**5. De que forma é que a informação que resulta destas ferramentas é utilizada? Para que decisões?**

A informação é utilizada para reportes semestrais para a CGD, no caso do BSC, e trimestral/anual para o QUAR e para a avaliação de desempenho das várias áreas da CGA.

**6. A avaliação do desempenho dos colaboradores está diretamente ligada aos outputs destas ferramentas?**

A avaliação de desempenho dos colaboradores não está diretamente ligada ao output destas ferramentas, existe sim, uma avaliação de desempenho do serviço, devidamente escalonados, onde se evidencia a missão, os objetivos estratégicos plurianuais delineados superiormente, os objetivos anuais fixados e em regra, hierarquizados, os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação, o grau de realização de resultados obtidos, a identificação de desvios e a avaliação final do desempenho do serviço.

Todos estes objetivos devem estar alinhados e ser coerentes entre si.

**7. Houve resistência ao uso destas ferramentas por parte dos colaboradores, unidades, áreas e/ou departamentos?**

Estas ferramentas não são usadas pelos colaboradores.

**8. Os dashboards estão automatizados ou estão dependentes de alimentação manual? Se estiverem dependentes, quem coloca esses inputs em sistema?**

O dashboard está dependente de introdução manual e são colocados pelos responsáveis da tarefa.

**9. A disponibilização destes inputs dificulta a obtenção de outputs em tempo útil?**

A disponibilização dos inputs é na grande maioria dos casos mensal e está dependente dos dados estarem disponíveis ou não no IGCP.

## Anexo 2: Género e idade dos colaboradores – Área de Planeamento e Gestão Financeira

Sexo	Idade
M	43
F	44
F	52
M	60
F	32
F	52
F	38
F	24
F	23
M	47
F	45
M	44
F	43
M	41
M	40
M	45
M	22
F	23
M	21

Nº de trabalhadores	19
Média de idades	39
Sexo feminino	10
Sexo masculino	9
Idade máxima	60
Idade mínimo	21

## Anexo 3: Evolução do nº de subscritores e pensionistas – Caixa Geral de Aposentações

(em milhares)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº de subscritores a 31 de dezembro	636	603	586	559	532	510	485	473	464	454	443	431
Nº de pensionistas a 31 de dezembro	550	564	577	592	603	614	640	646	643	646	642	646
Aposentação e reforma	416 76%	429 76%	440 76%	453 77%	462 77%	471 77%	483 75%	486 75%	483 75%	482 75%	479 75%	481 74%
Sobrevivência, preço de sangue e outras	134 24%	135 24%	137 24%	139 23%	141 23%	143 23%	157 25%	160 25%	160 25%	164 25%	163 25%	165 26%
<b>Total</b>	<b>1.186</b>	<b>1.167</b>	<b>1.163</b>	<b>1.151</b>	<b>1.135</b>	<b>1.124</b>	<b>1.125</b>	<b>1.119</b>	<b>1.107</b>	<b>1.100</b>	<b>1.085</b>	<b>1.077</b>

#### Anexo 4: Evolução da instrução de processos – Caixa Geral de Aposentações

		Contagem de tempo	Contagem de tempo oficiosa	Aposentação e Reforma	Revisão de processos	Sobrevivência	Pensões de preço sangue e outras	Acidentes de trabalho e doenças profissionais	Subsídio por morte e despesas de funeral	Prestações familiares
2008	Previsão	17.000		15.000	9.000	7.300	300	500	9.000	2.500
	Real	16.314		25.651	8.715	7.355	1.202	808	8.243	2.434
	Diferença	-4,04%		71,01%	-3,17%	0,75%	300,67%	61,60%	-8,41%	-2,64%
2009	Previsão	19.000		20.000	8.000	8.100	400	800	8.500	2.500
	Real	13.225		26.844	6.839	8.107	225	1.333	8.662	2.458
	Diferença	-30,39%		34,22%	-14,51%	0,09%	-43,75%	66,63%	1,91%	-1,68%
2010	Previsão	15.000		22.500	7.500	8.100	300	1.000	8.500	2.000
	Real	13.327		27.302	7.564	7.657	150	1.507	8.489	2.533
	Diferença	-11,15%		21,34%	0,85%	-5,47%	-50,00%	50,70%	-0,13%	26,65%
2011	Previsão	15.000		22.500	9.000	8.250	150	1.500	8.500	2.500
	Real	9.358		27.256	7.363	7.144	186	1.630	7.965	1.027
	Diferença	-37,61%		21,14%	-18,19%	-13,41%	24,00%	8,67%	-6,29%	-58,92%
2012	Previsão	13.000		20.000	9.000	8.250	150	1.500	8.500	500
	Real	5.286		20.734	7.142	8.496	699	1.601	9.597	955
	Diferença	-59,34%		3,67%	-20,64%	2,98%	366,00%	6,73%	12,91%	91,00%
2013	Previsão	10.000		20.000	9.000	8.250	150	2.100	11.000	550
	Real	5.157		20.330	7.142	8.174	323	1.722	9.357	812
	Diferença	-48,43%		1,65%	-20,64%	-0,92%	115,33%	-18,00%	-14,94%	47,64%
2014	Previsão	8.000		20.000	1.000	8.250	150	1.800	10.000	550
	Real	6.978		23.300	6.712	8.487	775	1.839	9.970	1.844
	Diferença	-12,78%		16,50%	571,20%	2,87%	416,67%	2,17%	-0,30%	235,27%
2015	Previsão	8.000		20.000	8.000	8.600	800	2.000	10.000	1.000
	Real	6.587		16.198	20.369	8.313	830	2.363	10.152	1.342
	Diferença	-17,66%		-19,01%	154,61%	-3,34%	3,75%	18,15%	1,52%	34,20%
2016	Previsão	8.000		14.000	9.000	8.600	1.000	2.500	10.500	1.500
	Real	6.429		8.727	6.363	7.992	983	2.006	9.491	1.183
	Diferença	-19,64%		-37,66%	-29,30%	-7,07%	-1,70%	-19,76%	-9,61%	-21,13%
2017	Previsão	7.500		10.000	3.500	9.200	800	2.300	10.000	1.300
	Real	4.703		12.298	11.293	7.812	916	2.010	10.318	897
	Diferença	-37,29%		22,98%	222,66%	-15,09%	14,50%	-12,61%	3,18%	-31,00%
2018	Previsão	5.000		11.300	3.500	9.000	1.100	2.200	11.000	1.100
	Real	6.064		10.609	6.282	7.710	609	2.478	9.976	762
	Diferença	21,28%		-6,12%	79,49%	-14,33%	-44,64%	12,64%	-9,31%	-30,73%
2019	Previsão	5.200	-	11.600	7.000	8.500		3.000	10.000	1.100
	Real	11.084	771	15.439	13.403	9.059		4.302	11.132	686
	Diferença	113,15%	-	33,09%	91,47%	6,58%		43,40%	11,32%	-37,64%

**Anexo 5: Evolução do nº de empregados – Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações**

Nº de empregados a 31 de dezembro da DAC	
2003	324
2004	325
2005	311
2006	305
2007	299
2008	289
2009	274
2010	274
2011	258
2012	258
2013	250
2014	250
2015	237
2016	221
2017	219
2018	241
2019	274

**Anexo 6: Evolução da idade média e do tempo de serviço para efeitos de aposentação – Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações**

(em anos)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Média de idades	47,00	47,00	47,60	47,50	48,50	48,50	46,90
Tempo médio de serviço	22,00	21,90	22,60	22,30	22,50	23,00	21,40

## Anexo 7: Evolução do atendimento – Caixa Geral de Aposentações

		Atendimento presencial		Atendimento telefónico	Atendimento escrito
		Sede	Lojas do Cidadão		
2008	Previsão	82.000	60.000	75.000	25.000
	Real	85.032	63.491	74.718	23.657
	Diferença	<b>3,70%</b>	<b>5,82%</b>	<b>-0,38%</b>	<b>-5,37%</b>
2009	Previsão	85.000	70.000	75.000	22.000
	Real	74.051	52.253	81.407	34.808
	Diferença	<b>-12,88%</b>	<b>-25,35%</b>	<b>8,54%</b>	<b>58,22%</b>
2010	Previsão	80.000	55.000	80.000	35.000
	Real	80.200	55.627	74.262	35.696
	Diferença	<b>0,25%</b>	<b>1,14%</b>	<b>-7,17%</b>	<b>1,99%</b>
2011	Previsão	80.000	55.000	80.000	40.000
	Real	83.342	54.417	73.464	51.347
	Diferença	<b>4,18%</b>	<b>-1,06%</b>	<b>-8,17%</b>	<b>28,37%</b>
2012	Previsão	86.000	57.000	76.000	52.000
	Real	75.797	53.179	83.461	71.591
	Diferença	<b>-11,86%</b>	<b>-6,70%</b>	<b>9,82%</b>	<b>37,68%</b>
2013	Previsão	80.000	55.000	85.000	80.000
	Real	72.530	52.552	73.757	90.055
	Diferença	<b>-9,34%</b>	<b>-4,45%</b>	<b>-13,23%</b>	<b>12,57%</b>
2014	Previsão	75.000	55.000	80.000	90.000
	Real	63.818	28.116	89.274	65.638
	Diferença	<b>-14,91%</b>	<b>-48,88%</b>	<b>11,59%</b>	<b>-27,07%</b>
2015	Previsão	72.000	32.000	90.000	80.000
	Real	57.347	24.028	85.834	60.484
	Diferença	<b>-20,35%</b>	<b>-24,91%</b>	<b>-4,63%</b>	<b>-24,40%</b>
2016	Previsão	62.000	30.000	90.000	65.000
	Real	48.433	18.795	75.306	59.729
	Diferença	<b>-21,88%</b>	<b>-37,35%</b>	<b>-16,33%</b>	<b>-8,11%</b>
2017	Previsão	52.000	21.000	87.000	67.000
	Real	49.351	20.303	73.830	62.637
	Diferença	<b>-5,09%</b>	<b>-3,32%</b>	<b>-15,14%</b>	<b>-6,51%</b>
2018	Previsão	50.000	20.000	80.000	65.000
	Real	54.747	26.167	84.551	94.742
	Diferença	<b>9,49%</b>	<b>30,84%</b>	<b>5,69%</b>	<b>45,76%</b>
2019	Previsão	50.000	20.000	80.000	75.000
	Real	62.009	23.688	117.502	148.621
	Diferença	<b>24,02%</b>	<b>18,44%</b>	<b>46,88%</b>	<b>98,16%</b>

**Anexo 8: Evolução do indicador da capacidade de autofinanciamento – Caixa Geral de Aposentações**

	Capacidade de autofinanciamento
2009	42,30%
2010	48,50%
2011	44,20%
2012	40,30%
2013	45,60%
2014	47,20%
2015	45,50%
2016	45,60%
2017	45,70%
2018	45,10%
2019	44,90%
2020	45,10%

**Anexo 9: Organograma – Direção de Apoio à Caixa Geral de Aposentações**

