

Departamento de Ciências e Tecnologias de Informação

**Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Escola  
Básica do ensino Público**

**Jorge Francisco Vaz da Silva**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão de Sistemas de Informação

Orientador:

Doutor António Martins, Professor Auxiliar,

ISCTE - IUL

Abril, 2011

*“It is not the strongest of the species that survive, or the most intelligent, but the one most responsive to change”*

**Charles Darwin**



Instituto Universitário de Lisboa

Aplicação da metodologia Balanced Scorecard numa Escola Básica do ensino Público, Jorge Silva

Abril, 2011

## **Resumo**

Nos últimos anos, assistiu-se a um aumento no interesse, por parte da sociedade, na avaliação do desempenho das organizações em vários sectores e em especial no sector público, devido à sua crescente visibilidade social e política.

O sector de ensino, nomeadamente a escola pública não fica fora deste interesse, designadamente para as diversas partes interessadas directamente na escola pública e a sociedade em geral.

Assim, é neste sentido que é desenvolvida a presente dissertação, cujo objectivo é a aplicação da metodologia Balanced ScoreCard, numa organização do sector público, especificamente numa escola básica do ensino público. Com base nesta dissertação ambiciona-se a concepção do alinhamento estratégico da organização como alavanca para a evolução e mudança em termos da gestão baseado no instrumento de medição e controlo que é o Balanced ScoreCard.

Como sustentação a este trabalho foi realizada a revisão da literatura, a qual aborda o alinhamento estratégico, o Balanced Scorecard e as suas especificações na aplicação ao sector público. Também é indicada num capítulo próprio, a metodologia usada para a aplicação do estudo de caso.

Na aplicação do estudo de caso, foram realizadas entrevistas e recolha de informação necessária à aplicação do Balanced Scorecard no objecto de estudo que termina com a elaboração do Mapa Estratégico Integrado e Consolidado que apresenta as perspectivas, os objectivos, os indicadores, as metas e as iniciativas.

Por fim, são enunciadas as conclusões sobre o estudo e apresentados os vários anexos que dão suporte a todo o trabalho realizado.

## **Palavras-chave**

Balanced Scorecard, Sector Público, Alinhamento estratégico, Escola, Medição e monitorização, Métricas, Indicadores.

## **Abstract**

In recent years, there has been an increased interest, on the part of society, in assessing the performance of organizations in various sectors, especially in the public sector, due to its increasing social and political visibility.

The education sector, namely the public school, is not an exception, particularly to the ones who are directly interested in public schools and society in general.

Thus, it is in this sense that this thesis is developed. A thesis that intends to implement the Balanced Scorecard methodology in a public sector organization, specifically an elementary public school. Based on this thesis, we aim to design the strategic alignment of the organization as a lever for development and change in terms of management, using the tool of measurement and control, which is the Balanced Scorecard.

To support this work, we reviewed the literature that approaches strategic alignment, the Balanced Scorecard and its specification in the public sector implementation. We also show in a specific chapter, the methodology used to carry out the case study.

In applying the case study, interviews were conducted and the necessary information collected, in order to implement the Balanced Scorecard in the subject in study, ending with the preparation of the Consolidated and Integrated Strategic Map that shows the outlook, objectives, indicators, targets and initiatives.

Finally, we listed the conclusions on the study and presented the various annexes that support all the work done.

## **Key words**

Balanced Scorecard, Public Sector, Strategic alignment, School, Measurement and monitoring, Metrics, Indicators.

## **Agradecimentos**

Neste momento particularmente especial e importante para mim, quero agradecer muito aos meus pais, irmãos e amigos pelo apoio e motivação que sempre manifestaram, de forma directa ou indirecta.

Os meus agradecimentos também ao meu orientador, o Professor Doutor António Martins e em primeiro lugar por ter aceite a tarefa de orientação, mas também por me ter encorajado neste trabalho e pelo seu enorme contributo que deu com o seu apoio e sugestões sem nunca desistir, mesmo quando foram necessárias alterações de fundo no projecto. Ao professor Doutor Pedro Ramos e a todos os professores que leccionaram no decorrer deste Mestrado.

Mas também quero agradecer todo o apoio e ajuda que obtive na escola onde foi aplicado o Balanced Scorecard, e em especial ao seu Director e à equipa da direcção, aos elementos da Equipa PTE, especialmente à professora Sandra Serrão, professor José Lopes e professor Abel Coutinho. Agradeço igualmente ao professor José Cordeiro e à professora Isabel Revés, do departamento de Línguas pelo contributo na revisão do documento.

Por fim, agradeço à pessoa mais importante que sempre me apoiou e contribuiu muito para o sucesso deste trabalho, a minha namorada.

**A todos, o meu muito obrigado.**

# Índice

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas .....	vii
Lista de Abreviaturas.....	viii
<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1 Enquadramento .....	2
1.2 Objectivo e motivação .....	2
1.3 Relevância.....	3
1.4 Metodologia .....	3
1.5 Estrutura do documento .....	4
<b>2. Revisão da literatura</b> .....	<b>5</b>
2.1 Alinhamento estratégico .....	5
2.1.1 Modelos e teorias .....	6
2.1.2 BSC e a gestão estratégica .....	7
2.2 Balanced ScoreCard.....	9
2.2.1 Evolução do BSC .....	11
2.2.2 Objectivos do BSC.....	13
2.3 Conceitos fundamentais do BSC .....	14
2.3.1 As Perspectivas .....	15
2.3.2 Mapas estratégicos e as relação causa e efeito .....	17
2.4 BSC adaptado ao sector público .....	18
2.4.1 Sector público em Portugal .....	18
2.4.2 BSC no sector público.....	19
2.4.3 Alterações ao BSC original .....	21
2.4.4 Dificuldades no desenvolvimento de um BSC para sector público .....	24
2.4.5 Exemplos de BSC aplicados ao sector público .....	25
<b>3. Proposta de metodologia para aplicação do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>27</b>
<b>4. Estudo de Caso: aplicação do <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>33</b>

4.1 Objecto de estudo.....	33
4.1.1 Apresentação .....	33
4.1.2 Estrutura organizacional.....	34
4.1.3 Equipa PTE .....	35
4.2 Aplicação do BSC no objecto de estudo.....	37
4.2.1 Factores Críticos de Sucesso .....	37
4.2.2 Análise dos Stakeholders .....	39
4.2.3 Análise SWOT .....	40
4.2.4 Missão, Visão e Valores.....	42
4.2.5 Perspectivas e Objectivos.....	44
4.2.6 Mapa Estratégico.....	47
4.2.7 Indicadores .....	48
4.2.8 Iniciativas .....	51
4.2.9 Mapa integrado de consolidação estratégica.....	52
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>53</b>
5.1 Conclusões gerais .....	53
5.2 Limitações.....	55
5.3 Trabalho futuro .....	55
<b>6. Bibliografia.....</b>	<b>56</b>
Anexo A – Objecto de estudo.....	59
Anexo B - Guião da entrevista .....	69
Anexo C - Missão, visão, valores e temas estratégicos .....	72
Anexo D - Aplicação do BSC - Perspectivas e objectivos nível 1, 2 e 3 .....	73
Anexo E - Fichas de indicadores e iniciativas .....	75
Anexo F – Exemplos de questionários realizados à comunidade educativa. ....	98

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Modelo de gestão estratégica, adaptado de Wheelen (2002:10).....	8
<b>Figura 2</b> - Balanced Scorecard, adaptado de Pinto (2009). .....	10
<b>Figura 3</b> - Balanced Scorecard – primeiros anos, adaptado de Kaplan e Norton (1992). .....	12
<b>Figura 4</b> – BSC: tradução da visão e estratégia nas quatro perspectivas, adaptado de Kaplan e Norton (1996).....	12
<b>Figura 5</b> - Quatro processos para gerir a estratégia, adaptado de Kaplan e Norton (1996). .....	13
<b>Figura 6</b> - Conceitos fundamentais do BSC, adaptado de Niven (2003: 101). .....	14
<b>Figura 7</b> - Conceitos fundamentais do BSC, adaptado de Kaplan e Norton (1997).....	14
<b>Figura 8</b> - Articulação entre conceitos do BSC, adaptado de Niven (2003: 107). .....	15
<b>Figura 9</b> - Balanced Scorecard para o sector público, adaptado de Niven (2003). .....	21
<b>Figura 10</b> - Barreiras na execução da estratégia, adaptado de Niven (2003). .....	25
<b>Figura 11</b> - Exemplo de mapa estratégico aplicado a uma organização do sector público, Costa (2009). .....	26
<b>Figura 12</b> - Organograma do agrupamento, adaptado do Regulamento Interno. ....	36
<b>Figura 13</b> - Perspectivas utilizadas no estudo de caso.....	45
<b>Figura 14</b> - Objectivos de nível 2. ....	46
<b>Figura 15</b> - Mapa Estratégico para o objecto de estudo, elaboração própria. ....	47
<b>Figura 16</b> - Mapa estratégico integrado e consolidado.....	52
<b>Figura 17</b> - Organograma do agrupamento. ....	64
<b>Figura 18</b> - Composição dos departamentos curriculares.....	67
<b>Figura 19</b> – BSC. ....	69

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Ordenação das perspectivas de desempenho no sector público e privado, adaptado de Wisniewski (2004: 606). .....	23
<b>Tabela 2</b> - Análise dos Stakeholders e os seus contributos e preocupações. ....	39
<b>Tabela 3</b> - Análise SWOT, elaborada com apoio da Equipa PTE. ....	40
<b>Tabela 4</b> - Correlação da análise SWOT, elaborada com apoio da Equipa PTE. ....	41
<b>Tabela 5</b> - Indicadores por objectivo (nível 1). ....	50
<b>Tabela 6</b> - Iniciativas e acções por objectivo (nível 1). ....	51
<b>Tabela 7</b> - População Escolar (alunos) – Ano Lectivo 2009/2010. ....	60
<b>Tabela 8</b> - Distribuição do corpo docente por níveis de ensino. ....	60
<b>Tabela 9</b> - Infra-estruturas do Agrupamento X. (fonte: projecto educativo do agrupamento). ....	61
<b>Tabela 10</b> – Matriz SWOT. ....	70
<b>Tabela 11</b> - Informações para o BSC. ....	71
<b>Tabela 12</b> - Missão, visão, valores e temas estratégicos. ....	72
<b>Tabela 13</b> - Perspectivas e objectivos de nível 1, 2 e 3 para a aplicação do BSC. ....	74
<b>Tabela 14</b> – Exemplo de ficha de indicador preenchida. ....	76
<b>Tabela 15</b> – Exemplo de ficha de iniciativa preenchida. ....	93
<b>Tabela 16</b> – Exemplo de questionários para os alunos, elaborado pela Equipa de Avaliação Interna. ....	103

## Lista de Abreviaturas

ABM/ABC – Activity Based Management/ Activity Based Costing

BSC – Balanced Scorecard

CAF - Common Assesment Framework

CEF – Cursos de educação e formação

CRM - Customer relationship management

CRP – Constituição da República Portuguesa

EE – Encarregados de Educação

EFQM - European Foundation for Quality Managemen

FCS – Factores críticos de sucesso

IA – Indicadores de acção

IR – Indicadores de resultado

LNEC – Laboratório Nacional de Engenharia Civil

ME – Ministério da Educação

PAM – Projecto de acção para a Matemática

PNL – Plano Nacional de Leitura

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano

PTE – Plano Tecnológico da Educação

TI – Tecnologias da informação

TIC – Tecnologias de informação e comunicação

RH – Recursos humanos

SPA – Sector público administrativo

SPE – Sector público do empresarial

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

## 1. Introdução

Nos últimos anos, tem-se registado um aumento exponencial na temática da avaliação do desempenho das organizações em todos os sectores e em especial no sector público (Costa, 2009).

O interesse na avaliação do desempenho das organizações públicas ou nos seus serviços advêm do facto da eficiência, da quantidade e da qualidade dos bens e serviços produzidos por estes afectarem toda a sociedade (Pinto, 2009). Actualmente, a sociedade tem presente que o bem-estar social e o desenvolvimento económico passam por uma resposta eficiente do sector público, para o qual é necessário avaliar o seu desempenho, ajudando a evoluir de uma gestão pública tradicional para o paradigma da nova gestão pública.

No entanto, surge a questão de como avaliar o desempenho. Como resposta surgiram diversas ferramentas para a avaliação de desempenho, tais como o Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan e Norton, 1996:20), Tableaux de Board (Jordan, 2007:227) entre outras. Isto porque os sistemas ou ferramentas tradicionais de informação para a gestão padecem de várias debilidades e insuficiências (Headley, 1998; Kaplan e Norton, 1997; Kiyan, 2001), tais como o fraco relacionamento com os objectivos estratégicos e a insuficiência na medição do desempenho da organização usando meramente indicadores financeiros (Norreklit, 2000).

Estas novas ferramentas estão a originar a substituição gradual de algumas dos sistemas de informação para a gestão tradicionais pelas novas ferramentas na administração pública (Ribeiro, 2005) ou simplesmente aumentar o portfolio de ferramentas da organização para avaliar o seu desempenho.

Nesta mudança é necessário ter em conta que o sector público ou administração pública é tido como burocrático, com princípios baseados na uniformidade, impessoalidade e formalismo, Ribeiro (2005).

Pinto (2009), analisou o que se passa nos países mais desenvolvidos da Europa, e que apresentam boas performances nos serviços públicos, e verificou que o Balanced ScoreCard tem sido gradualmente aplicado e implementado com sucesso.

Assim, este trabalho propõe-se a aplicar a metodologia Balanced ScoreCard, numa organização do sector público, especificamente numa escola básica do ensino público do distrito de Santarém. Com base no trabalho ambiciona-se a concepção do alinhamento estratégico da organização, como alavanca para a evolução e mudança em termos da gestão baseado no instrumento de medição e controlo, que é o BSC.

### ***1.1 Enquadramento***

A presente metodologia faz-se acompanhar do desenvolvimento de um estudo de caso que se enquadra no tema - aplicação do Balanced ScoreCard.

O caso em estudo refere-se a um projecto inicial, a ser realizado como parte integrante de mudança na gestão da organização em causa e que tem como objectivo a aplicação da metodologia Balanced ScoreCard, que visa medir o desempenho da organização segundo as várias perspectivas do mesmo e não só na perspectiva financeira e criar/sistematizar os indicadores, visto não existir uma bateria de indicadores organizados.

Este projecto prevê a existência de duas fases, uma que inclui a aplicação da metodologia e outra que envolve a implementação do BSC. Neste trabalho só é abordada a primeira parte por questões de tempo, visto que a segunda parte só está prevista iniciar no próximo ano lectivo. A Equipa do Plano Tecnológico da Educação (PTE) é a responsável pelo projecto e possui elementos dos vários quadrantes da organização.

### ***1.2 Objectivo e motivação***

O objectivo deste trabalho é a aplicação da metodologia Balanced Scorecard, como ferramenta de avaliação e gestão de desempenho, numa escola básica do ensino público (1º, 2º e 3º Ciclo) do distrito de Santarém, de acordo com o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos de educação públicos.

A aplicação desta metodologia deve conduzir à ligação entre a estratégia da escola e as acções a tomar no plano operacional, que é descrito no Plano Educativo.

Neste momento, este estabelecimento está a ultimar o Plano Educativo para o período de 2010-2013, e assim surgiu a motivação para melhorar o desempenho e gestão da escola. Como resposta a esta necessidade, o Director em conjunto com os restantes

membros representativos do estabelecimento de ensino, elegeram a aplicação Balanced ScoreCard como solução para ajudar a combater esta carência.

### **1.3 Relevância**

Os principais pontos de relevância deste trabalho são o alinhamento estratégico da organização com o Plano Educativo. Isto porque não existe na organização uniformidade e sistematização dos indicadores, (por exemplo). Assim, é necessário encontrar um conjunto de indicadores, ou seja, uma bateria de indicadores e todos os elementos que constam do BSC de forma uniforme e sistematizada.

Mas também é relevante porque contribuimos para conhecer melhor a área do ensino básico público, isto porque não foram encontrados trabalhos científicos desta temática aplicados a esta área.

### **1.4 Metodologia**

A metodologia implementada neste trabalho pretende dar resposta ao problema mencionado – aplicação do BSC numa escola pública.

Segundo Yin (Yin, 2009), o passo inicial numa investigação é seleccionar o método em que esta se irá alicerçar. Esta selecção deve ter em conta três aspectos:

- O tipo de pergunta que nos propomos responder: quem?, o quê?, onde?, quando?, como? porquê?;
- O nível de controlo sobre variáveis externas e se são necessárias;
- Temporalidade: é contemporâneo ou histórico.

Com base nos aspectos anteriores descritos, esta investigação situa-se no tipo de resposta “como?”, não é necessário controlar variáveis externas à instituição e os temas abordados são contemporâneos, ou seja, bem actuais. Com base nestes aspectos o método mais indicado é o caso de estudo (Yin, 2009)

Este método é constituído por um processo iterativo, que descreve um conjunto de resoluções, a sua razão, a sua aplicação e, por fim, os resultados da execução.

### ***1.5 Estrutura do documento***

O presente documento está dividido em seis capítulos e anexos.

O Capítulo 1 apresenta a introdução ao documento, expondo o seu enquadramento, objectivos, relevância e metodologia seguida no mesmo.

O Capítulo 2 – Revisão da literatura, que pretende apresentar os aspectos mais relevantes ao nível do alinhamento estratégico, do Balanced Scorecard e da aplicação deste no sector público.

O Capítulo 3- Proposta de metodologia para aplicação do Balanced Scorecard, apresenta a metodologia seguida no estudo de caso que está dividida em quatro passos e dez tarefas.

Por sua vez, o Capítulo 4 – Estudo de Caso – aplicação do Balanced Scorecard, ostenta em primeiro lugar o enquadramento na realidade do objecto de estudo, para depois ser feita a aplicação da metodologia BSC.

As conclusões, limitações e trabalhos futuros são apresentadas no Capítulo 5- Conclusões.

Por fim é apresentado o Capítulo 6 - Bibliografia e os Anexos que estão subdivididos em 6 anexos.

## **2. Revisão da literatura**

A finalidade deste capítulo é a de facultar uma visão teórica sobre o Balanced Scorecard (BSC) e como ele se relaciona com o alinhamento estratégico nas organizações em que é implementado.

Também é a base que sustenta toda a pesquisa realizada para suporte a este estudo apresentado neste documento. Este capítulo está dividido em 4 partes, nos quais são expostos as várias temáticas relacionadas com este trabalho, sendo as seguintes:

- Primeira parte do capítulo, apresenta uma revisão do alinhamento estratégico e a sua relação com o BSC;
- Segunda parte é realizada uma revisão sumária do BSC com a apresentação da sua evolução e objectivos;
- Terceira parte, revêem-se os conceitos fundamentais do Balanced Scorecard que engloba a definição dos seguintes conceitos: missão, valores, visão, estratégia, objectivos, indicadores, metas, iniciativas, alinhamento estratégico, gestão estratégica;
- Quarta e última parte, apresenta a definição de sector público em Portugal, bem como as alterações e dificuldades na implementação da metodologia BSC no sector público.

### ***2.1 Alinhamento estratégico***

O alinhamento estratégico pode ser definido como a tarefa de assegurar sinergias entre equipas, processos, unidades de negócio e parceiros estratégicos, Gonçalves (2009).

Actualmente, algumas organizações mantêm as suas estratégias em segredo, partilhando-as apenas entre a alta administração, com uma implementação centralizada e que não corresponde ao alinhamento estratégico desejável actualmente. Isto porque o alinhamento estratégico, como foi definido anteriormente, é a tarefa de assegurar sinergias entre equipas, processos, unidades de negócio e parceiros, na qual todos devem conhecer a estratégia a seguir, Pinto (2009).

O alinhamento passa pela identificação de objectivos e acções que devem ser alinhados consoante a estratégia da organização, tendo em conta os processos, a cultura, a estrutura e o ambiente organizacional.

Kaplan e Norton (2004) referem que o alinhamento estratégico estabelece o valor dos bens não quantificáveis. Os bens não quantificáveis e o seu papel na estratégia são descritos pela quarta perspectiva do BSC, (aprendizagem e crescimento) e estes bens são ordenados em três categorias: Capital humano (exemplo a qualificação e conhecimento dos Recursos Humanos (RH)), Capital informativo (exemplo base de dados e estrutura de TI) e Capital organizacional (exemplo a cultura e trabalho em equipa). Este capital deve ajudar a organização a implementar a estratégia e a atingir os objectivos propostos.

MCadam (2002) entende que a melhor ligação entre a avaliação do desempenho e a estratégia da organização é o alinhamento das duas, ou seja, o alinhamento estratégico e as medidas de desempenho relacionadas com a estratégia são mais efectivas, uma vez que o alinhamento entre medidas deve ser examinado frequentemente e encarado como um assunto dinâmico.

No entanto, a consequência da falta de alinhamento é ficar aquém dos objectivos, porque as unidades organizacionais não estão alinhadas em prol de uma estratégia e objectivos corporativos, Pinto (2009).

Assim, o ideal será que todos na empresa, do nível hierárquico mais elevado ao mais baixo, compreendam a estratégia e como as suas acções individuais sustentam o respectivo *quadro geral estratégico*.

Para Kaplan e Norton (2006), o alinhamento estratégico pressupõe:

- A partilha da visão, da estratégia, dos valores e dos objectivos;
- Um compromisso para acrescentar valor à organização;
- Compromisso de implementações de melhorias nos processos, sempre que possível.

### **2.1.1 Modelos e teorias**

Ao longo dos anos foram desenvolvidos vários modelos/metodologias/ferramentas com o objectivo de incrementar /melhorar o alinhamento estratégico das organizações, sendo

que existe um aumento considerável da consciencialização das organizações para esta problemática a partir dos anos 80, Pinto (2009).

Dos diversos modelos/metodologias/ferramentas desenvolvidos com o intuito de implementar o alinhamento estratégico, ou seja, assegurar sinergias entre equipas, processos, unidades de negócio e parceiros estratégicos, destacam-se o modelo dos 5 Gaps (Parasuraman, 1995), o modelo Servqual (Parasuraman, 1998), o modelo Common Assesment Framework (CAF) (Louro, 2009), o modelo de Excelência da European Foundation for Quality Managemen (EFQM, 2001) e o Balanced ScoreCard (Kaplane e Norton, 1992), entre outros tais como, o CRM, Six Sigma, ABM/ABC e etc. Para Louro (Louro, 2009:6) o BSC “ *é considerado de entre todos os modelos, o mais adequado, uma vez que possibilita transformar a estratégia da organização num conjunto de medidas que permitem à gestão a avaliação do sistema.*”

No entanto há mais autores que sustentam esta afirmação, indicando por isso um conjunto de vantagens de aplicação do BSC: é uma ferramenta que permite rapidamente atingir a excelência (Olve, 2000); transforma a visão e a estratégia em acções (Banker, 2001); permite o alinhamento dos colaboradores com a visão (Bourne, 2000). Pinto (2009:33) também acrescenta que “*hoje, muito raramente se fala de modelos ou instrumentos para gerir a estratégico sem incluir o BSC.*”

### **2.1.2 BSC e a gestão estratégica**

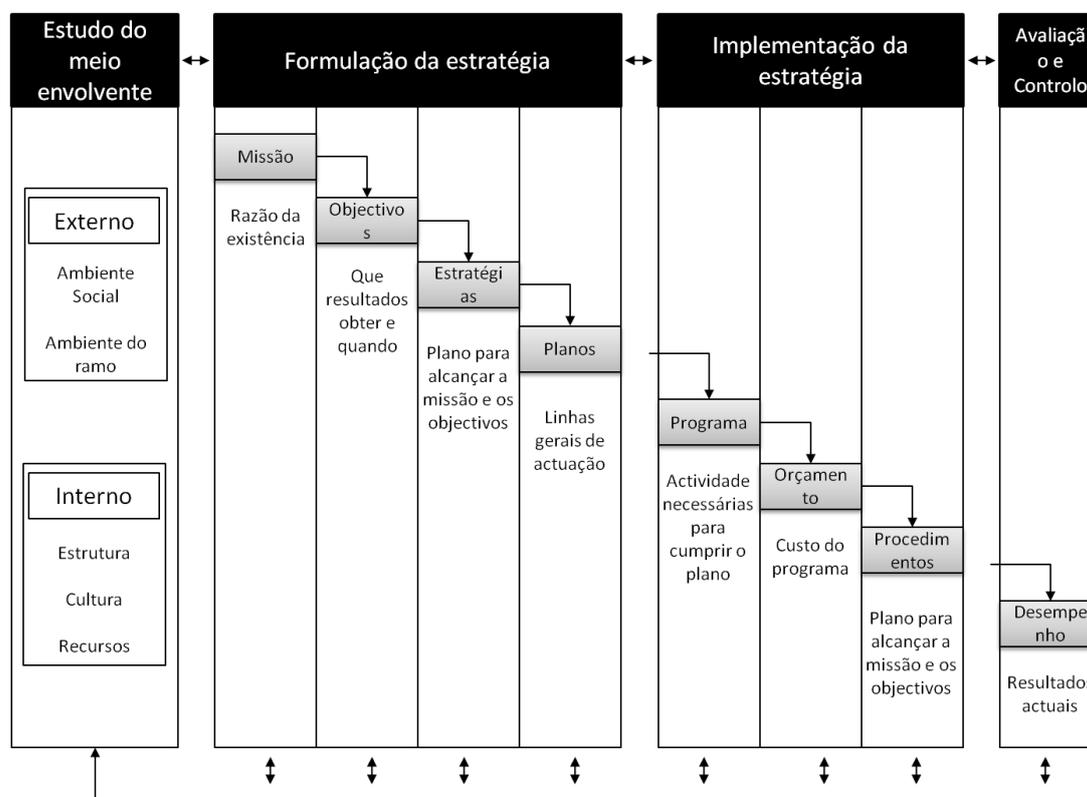
Segundo Costa (2009), a estratégia é o processo através do qual uma organização pretende obter uma posição competitiva de longo prazo, o qual implica também um conjunto de acções previamente identificadas, de modo a permitirem atingir objectivos, também eles de longo prazo.

Para Wheelen (2002) a orientação estratégia das organizações é cada vez mais um factor preponderante para o êxito, porque estas obtêm vantagens, tais como:

- Clarificação da visão estratégica;
- Centralização no que é estrategicamente importante;
- Melhoria no entendimento de uma mudança rápida.

De modo a obter tais vantagens, é necessário gerir a estratégia. A gestão estratégica baseia-se em quatro grupos: estudo do meio envolvente, formulação da estratégia,

implementação da estratégia e avaliação e controlo (Wheelen, 2002), conforme descrito na figura seguinte.



**Figura 1** - Modelo de gestão estratégica, adaptado de Wheelen (2002:10).

Com base no modelo de gestão estratégica, o BSC possibilita a gestão e o alinhamento estratégico prevendo quais as acções que devem estar alinhadas com a estratégia, sendo que esta deve articular o balanceamento de um conjunto de objectivos e de factores críticos de sucesso que se revêem nesses objectivos através das perspectivas (Kaplan e Norton, 2001).

Partindo do princípio de que cada organização deve *criar* o caminho a seguir de forma a atingir os objectivos e metas propostas (Kaplan e Norton, 2001), a implementação do BSC ajuda a identificar os objectivos, ou seja, o destino e orienta a organização durante o percurso (os processos), garantindo que esta chega ao destino pretendido por intermédio das estratégias definidas (Cabral, 2009).

Com base no alinhamento pretendido, cada acção deve dar resposta a um ou mais objectivos estratégicos, assim sendo, não é viável que no alinhamento estratégico se incluam projectos que nada ou muito pouco respondem aos objectivos estratégicos da organização.

## **2.2 *Balanced ScoreCard***

O BSC surgiu no início da década de 90, sendo os seus autores David P. Norton e Robert S. Kaplan, numa altura em que se assistia a grandes mudanças nos negócios e nas organizações, a nível planetário.

O aparecimento de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e a crescente valorização das organizações estavam a alterar o papel dos diferentes intervenientes na cadeia de valor das organizações, segundo Pinto (2009).

A medição da estratégia das décadas anteriores, que se baseava quase exclusivamente na análise de informações financeiras, não se mostrou adequada à nova realidade que surgia no início da década de 90.

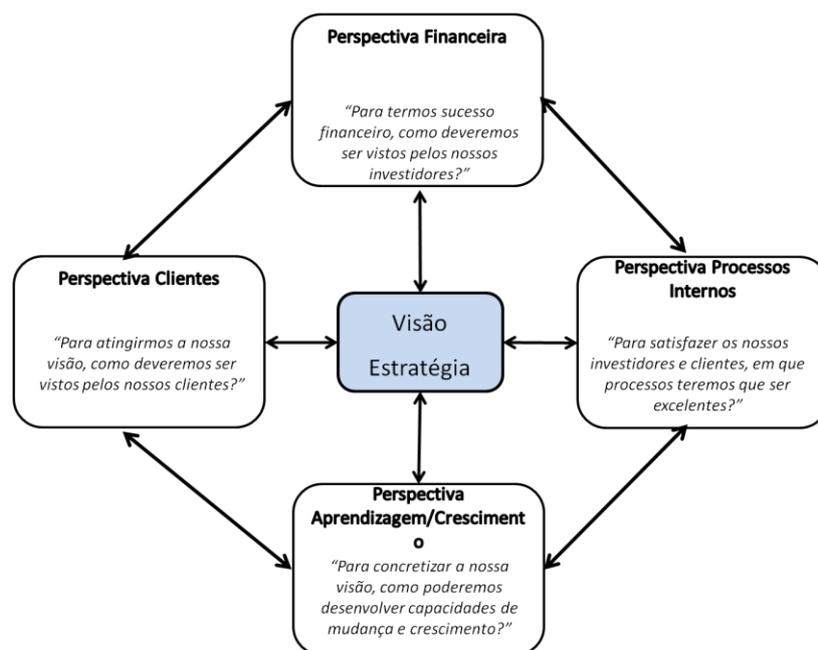
Assim, o Balanced ScoreCard, bem como outras metodologias que entretanto surgiram, vieram corrigir esta inadequação e disponibilizar poderosas metodologias/instrumentos de apoio à gestão a qualquer tipo de organização, privada, pública ou sem fins lucrativos, Eccles (1991).

Segundo Eccles (1991), o centro desta revolução está: a transição entre a visão dos indicadores financeiros como sendo os pilares da medição da performance, para uma visão em que esses indicadores são encarados apenas como um instrumento de medição, no conjunto de muito outros.

Esta metodologia que suporta a gestão estratégica relaciona a performance de quatro perspectivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento com a visão e estratégia, conforme a figura 2.

Em cada uma das perspectivas são fixados objectivos e indicadores que têm que funcionar de forma integrada, estabelecendo várias relações do tipo causa efeito entre as quatro perspectivas, Pinto (2009).

Se os objectivos não forem atingidos, parcialmente ou integralmente, irá gerar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, originando desequilíbrios no BSC e provocando, conseqüentemente, desvios no percurso estratégico definido.



**Figura 2** - Balanced Scorecard, adaptado de Pinto (2009).

Para Kaplan e Norton (1997:25), “o *Balanced Scorecard* materializa a missão, visão e a estratégia por meio de um mapa com objectivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes... Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da organização, a redução de riscos ou o aumento da produtividade”.

A implementação do BSC deverá cobrir toda a organização, descendo em forma de pirâmide (*top-down*) e desdobrando os *scorecards*. Este desdobramento começa no nível mais elevado (gestão de topo) até ao nível mais baixo da estrutura organizacional, sendo possível a definição de Scorecards individuais de cada elemento humano da organização, tendo sempre em vista a estratégia definida pela organização.

No entanto, o BSC também pode ser implementado só em algumas estruturas internas da organização, como é o caso dos departamentos. Por exemplo, pode ser só implementado no departamento de TI de uma organização (Gonçalves, 2009). Mas é importante que esteja sempre alinhado com os objectivos estratégicos da organização.

Em suma, o BSC é um instrumento de gestão estratégica que permite a construção de um conjunto de indicadores quantitativos, de forma a avaliar a capacidade da organização, no sentido do cumprimento da sua missão e dos objectivos estratégicos a alcançar, permitindo de certo modo obter respostas para o presente e para as

necessidades futuras através da utilização das vantagens do potencial humano (Tejedor, 2008), tendo em linha de conta determinadas componentes:

- Análise Estratégica → Análise Stakeholders; Análise Swot.
- Formulação Estratégica → Missão; Visão; Valores; Vectores.
- Perspectivas e Objectivos Estratégicos
- Indicadores, Iniciativas e Metas
- Mapa Estratégico (envolve os objectivos distribuídos pelas perspectivas, atendendo aos vectores estratégicos)

### **2.2.1 Evolução do BSC**

O BSC teve uma rápida implementação em diversos tipos de organizações. As suas potencialidades foram reconhecidas mundialmente e esta metodologia está classificada como uma das melhores setenta e cinco ideias de gestão no século XX, Pinto (2009).

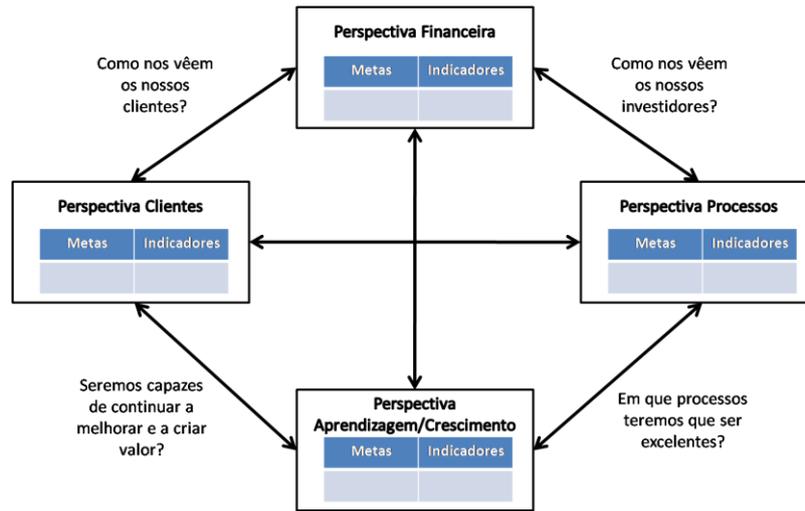
A mudança na relação entre valores tangíveis e intangíveis foi-se acentuando ao longo dos anos 80 e 90, gerando cada vez mais importância nesses valores quando se pretende avaliar as organizações.

Esta mudança também está associada à alteração ocorrida quanto à percepção do valor do capital humano nas organizações, devido ao facto de as pessoas passarem a ser o capital mais valioso. Isto implica que as pessoas dos diversos níveis da organização conheçam a estratégia e entendam o seu papel para a obtenção dos objectivos envolvidos na estratégia, Cabral (2009).

A evolução do BSC também se pode analisar através da evolução sequencial das práticas e conceitos apresentados por Kaplan e Norton ao longo dos quatro livros e dos muitos artigos publicados por eles, especialmente na revista *Harvard Business Review*.

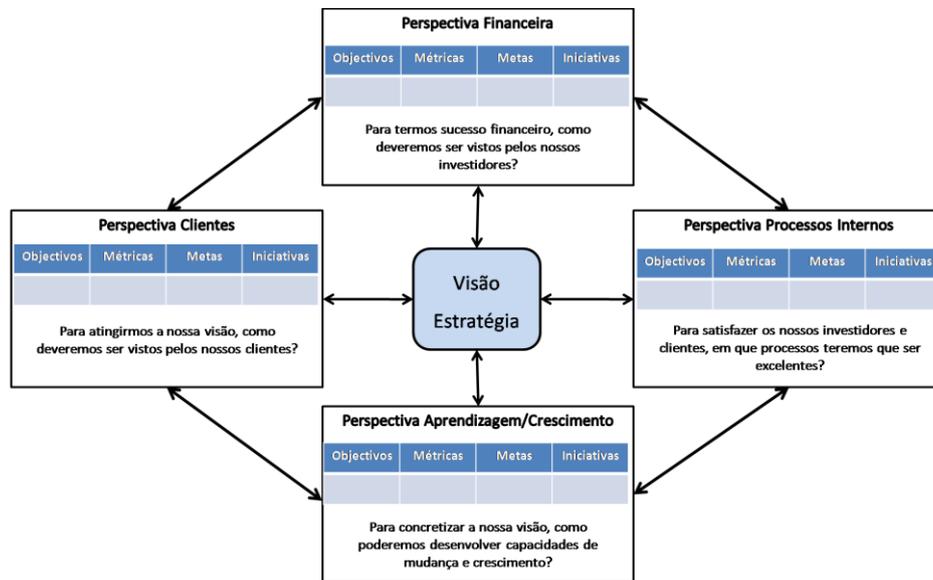
Em 1992, data do primeiro artigo de Kaplan e Norton, a versão do BSC era a apresentada na figura 3. A versão inicial apresenta quatro perspectivas, como a versão actual e centra-se na fixação de objectivos, metas e indicadores em cada uma das perspectivas e destaca a necessidade de serem identificadas relações de causa efeito entre todas elas.

Ao longo dos últimos anos o BSC continua a sofrer alterações, que em grande parte são originadas na experiência de implementação desta metodologia em organizações.



**Figura 3** - Balanced Scorecard – primeiros anos, adaptado de Kaplan e Norton (1992).

Actualmente, o BSC consiste na inclusão dos quatro conceitos fundamentais – objetivos, métricas, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas, funcionando numa sequência lógica e estabelecendo relações causa efeito entre si, conforme demonstra a seguinte figura.

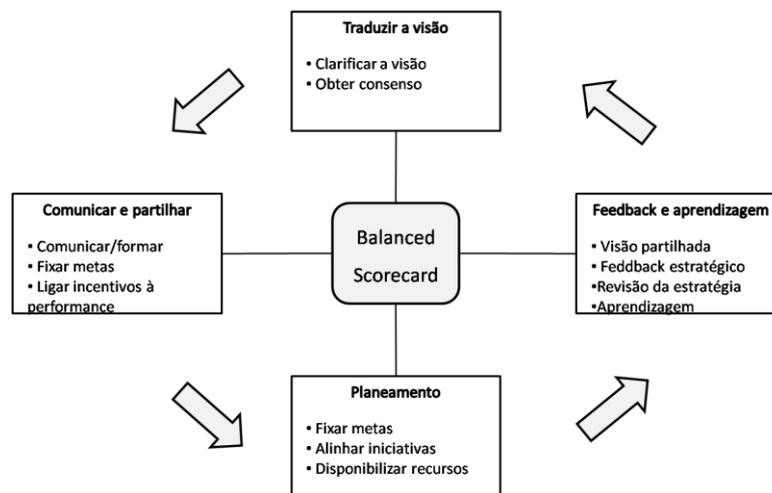


**Figura 4** – BSC: tradução da visão e estratégia nas quatro perspectivas, adaptado de Kaplan e Norton (1996).

### 2.2.2 Objectivos do BSC

Para Kaplan e Norton (1996), a visão integrada de todos estes conceitos sintetiza o objectivo do BSC como um sistema para gerir a estratégia, principalmente no que refere a:

- Traduzir a visão;
- Comunicar e articular;
- Planeamento;
- Feedback da aprendizagem.



**Figura 5** - Quatro processos para gerir a estratégia, adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Com base nas diversas implementações da metodologia BSC, verificou-se que a tradução da visão só era entendida e praticada nas linhas operacionais se fosse traduzida em objectivos e indicadores devidamente articulados entre si (Pinto, 2009).

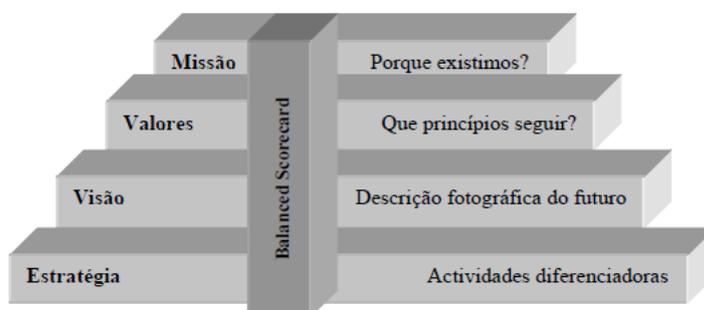
O processo comunicar e articular consiste na comunicação da estratégia definida pelo topo a todas as áreas presentes na estrutura organizacional, e articulando-a com os objectivos individuais ou dos departamentos.

O processo de planeamento consiste na necessidade de integrar o plano de negócios da organização com o orçamento anual, de modo a que os recursos disponibilizados sejam baseados nas metas e indicadores dos *scorecard*.

O feedback e aprendizagem centra-se na capacidade de desenvolvimento de uma aprendizagem por parte das organizações que permita a revisão e alteração estratégicas baseadas no cumprimento da estratégia.

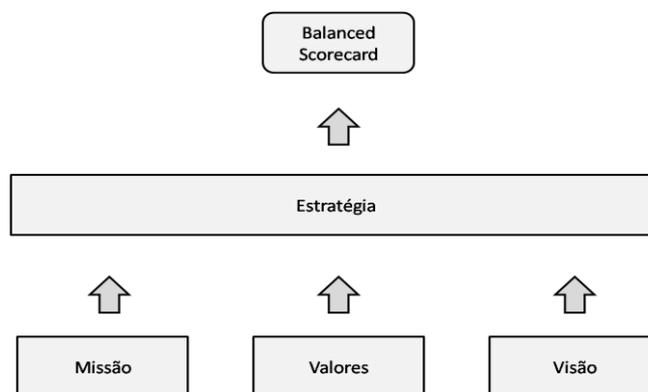
### 2.3 Conceitos fundamentais do BSC

Segundo Niven (2003), os conceitos fundamentais do BSC são: missão, visão, valores e estratégia. Ele definiu-os numa figura simples e de fácil compreensão, como é representado na seguinte figura.



**Figura 6** - Conceitos fundamentais do BSC, adaptado de Niven (2003: 101).

Kaplan e Norton também definiram estrutura dos conceitos fundamentais, dando origem a que na base se encontre a missão, visão e valores e é com base nestes conceitos que se define a estratégia, conforme a seguinte figura.



**Figura 7** - Conceitos fundamentais do BSC, adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Para Niven (2003) também existem outros conceitos fundamentais na aplicação do BSC, tais como: objectivos, metas, indicadores e iniciativas.

Todos estes conceitos devem estar devidamente articulados entre si. O desenvolvimento das iniciativas e a concretização das metas, que são medidas através dos indicadores ajustados, permite às organizações atingirem os objectivos estabelecidos. É suportado nestes conceitos que se concretiza a metodologia do BSC, cujo objectivo final é atingir a visão, conforme apresentado na seguinte figura.

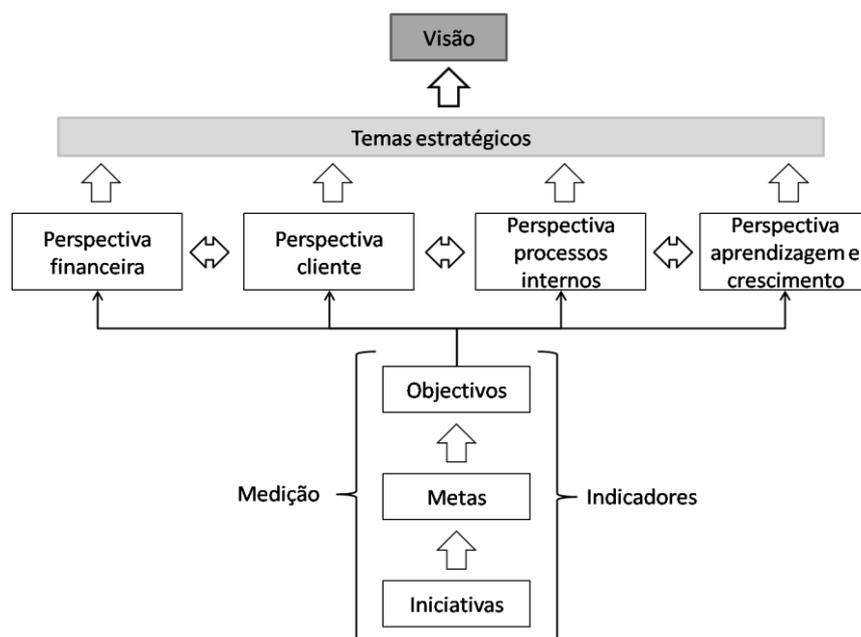


Figura 8 - Articulação entre conceitos do BSC, adaptado de Niven (2003: 107).

A integração de todos estes conceitos na implementação do BSC obriga à utilização de um novo conceito, o mapa estratégico - *strategy map*, e como o próprio nome indica é um mapa com um forte impacto visual e que descreve a “história” da estratégia através das hipóteses e relacionamentos ao nível da causa efeito.

### 2.3.1 As Perspectivas

As organizações são abordadas pelo BSC através de um conjunto de quatro perspectivas. Estas perspectivas são uma base para o desenvolvimento e aplicação do modelo, sendo que em algumas situações possam existir mais perspectivas.

Este grupo de perspectivas, se for modificado, deve ser então adaptado à situação específica, apesar das quatro perspectivas serem adequadas à maior parte das organizações (Kaplan e Norton, 1996).

As quatro perspectivas base são: Financeira; Clientes; Processos internos e Aprendizagem e Crescimento.

#### Perspectiva Financeira

A componente financeira é sempre importante para todas as organizações, tenham estes fins lucrativos ou não, segundo Cabral (2009).

Numa organização com fins lucrativos, esta perspectiva facilita avaliar quais estão a ser os resultados palpáveis da estratégia que está a ser implementada (Niven, 2003), reflectindo o impacto económico das acções tomadas (Kaplan e Norton, 1996).

No entanto, no sector sem fins lucrativos e público, esta perspectiva está em segundo plano, servindo para garantir uma maior eficiência na gestão e controlo de custos (Niven, 2003).

Esta perspectiva proporciona uma ligação entre os objectivos financeiros e económicos de qualquer organização com os restantes objectivos, de modo a gerar melhores resultados finais.

### **Perspectiva dos Clientes**

Na perspectiva dos clientes são analisadas as questões relativas aos clientes e ao mercado em que a organização actua. Aqui é feita a ligação entre os indicadores relacionados com os clientes, tais como satisfação ou lealdade e os segmentos a que a organização se pretende dirigir, (Kaplan e Norton, 1996).

Esta perspectiva dos clientes permite ainda descrever e avaliar o que a organização se propõe a proporcionar aos seus clientes, o que é visto como sendo um leque de objectivos que a organização terá de atingir para garantir a aquisição, aceitação e perpetuação dos seus clientes, (Kaplan e Norton, 1996).

A nova economia, que trouxe uma variedade de grandes escolhas, originou que a gestão de clientes se tenha transformado na dimensão mais importante de muitas organizações (especialmente no sector público).

### **Perspectiva dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos, identificam-se os processos críticos para atingir os objectivos definidos para os clientes e *stakeholders*, possibilitando assim um foco na medição e avaliação dos processos que realmente geram valor para a organização (Kaplan e Norton, 1996; Niven, 2003; Nair, 2004).

O propósito desta abordagem é criar uma cadeia de valor para todo o conjunto de processos internos e gerar indicadores que permitam seguir o seu progresso e eficiência, não só relativamente ao processo em si, mas também face aos resultados que causa nos objectivos da perspectiva financeira e dos clientes.

### **Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento**

A perspectiva de aprendizagem e crescimento pretende responder à questão «como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento» de forma atingir a visão.

Esta perspectiva funciona como uma infra-estrutura para gerar objectivos cada vez mais ambiciosos nas restantes perspectivas, enfatizando a importância do investimento no futuro sustentável (Kaplan e Norton, 1996).

#### **2.3.2 Mapas estratégicos e as relação causa e efeito**

Relativamente aos mapas estratégicos, como o próprio nome indica, fornecem uma representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização (Kaplan e Norton, 2004). Estes mapas proporcionam uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, procurando descrever a visão de futuro da organização (Filho, 2005).

Numa análise mais global, estes mapas demonstram como uma organização converte as suas acções e recursos – incluindo os activos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores – em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2001).

Os activos intangíveis eram a principal fonte de vantagens competitivas na era da informação, contudo não existiam mecanismos que permitissem a descrição e quantificação do valor que geravam. O valor dos activos intangíveis dependia do contexto organizacional e da estratégia da organização e não num qualquer activo intangível individual; emergia do conjunto dos activos e da estratégia que os ligava. Logo, o sucesso da execução da estratégia de uma organização depende da compreensão desta pelos colaboradores, os quais, por sua vez, dependem de uma descrição clara da mesma (Kaplan e Norton, 1996 a).

O mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, como já foi referido anteriormente porque é simples e integrador, e obriga a concentrar a mensagem no fundamental. Assim, a grande finalidade do mapa estratégico é a de descrever, de forma dinâmica, como é que a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as actividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.

As relações causas e efeitos são como um teste para avaliar se o BSC reflecte correctamente a estratégia da organização, de forma a atingirem os objectivos

estratégicos e estas relações são também expressas no BSC através de mapas estratégicos. A validação das relações causa e efeito são realizadas através da confrontação dos objectivos com o desempenho real da organização (Gonçalves, 2009).

Com base nestas relações é possível analisar as causas dos resultados verificados e consequentemente definir um sistema de alertas.

Segundo Kaplan e Norton (2006), a estratégia de uma organização é um sistema de relações causa e efeito que ligados explicitam os objectivos estratégicos. E só analisando as relações causa efeito é que estas poderão ser geridas e validadas ao longo das diferentes perspectivas.

Assim, um mapa estratégico é uma representação visual simplificada dos objectivos chave da estratégia num modelo causa e efeito, que preferencialmente deve estar centrado numa única página e dando a ideia do que deve ser feito para a organização executar a sua estratégia, operacionalizada através das medidas, metas e iniciativas (Kaplan e Norton, 2001).

## ***2.4 BSC adaptado ao sector público***

Este subcapítulo descreve as diferenças e adaptações que podem ser necessárias na aplicação da metodologia BSC nas organizações do sector público. Por isso, inicia-se com a definição de sector público em Portugal, seguidamente realiza-se uma análise das alterações e dificuldades na implementação do modelo original e dos conceitos descritos no subcapítulo anterior. Por fim, apresenta-se um exemplo da aplicação do BSC ao sector público em geral (sector público da educação em específico).

### **2.4.1 Sector público em Portugal**

O artigo 82º da Constituição da República Portuguesa (CRP) define que coexistem três sectores de propriedade dos meios de produção, sendo eles: o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social.

Com base no nº 2 do citado artigo, o sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.

A alínea c) do artigo 81º do mesmo diploma menciona que a incumbência prioritária do Estado é a de assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do sector público.

Franco (1997:143) define o sector público como sendo “... o conjunto de actividades económicas de qualquer natureza exercidas por entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas quer assentes na representatividade e na descentralização democrática, quer resultantes da funcionalidade tecnocrática e da descentralização por eficiência) ”. O mesmo autor refere que o sector público compreende dois sectores: o sector público administrativo (SPA) ou Administração Pública e o sector público empresarial (SPE).

Pires (2002) refere que a Administração Pública é o núcleo do SPA, dado que engloba o conjunto de instituições cuja actividade fundamental é a administração pública como função do Estado e a actividade a ela inerente.

Assim sendo, a “... Administração Pública visa a realização dos interesses colectivos da sociedade, concretizados em objectivos definidos via autoridade pela criação de bens e prestação de serviços fora do mercado” Pires (2002:26).

#### **2.4.2 BSC no sector público**

Segundo Kaplan e Norton (2001), em 1996 a migração do BSC para os sectores públicos e sem fins lucrativos estava numa situação embrionária. No entanto nos quatro anos seguintes, a metodologia BSC foi amplamente adoptada pelas organizações de todo o mundo. Países como o Reino Unido, Suécia e Finlândia, entre outros, já possuíam experiência acumulada no final da década de 90 com a utilização de sistemas de medição e gestão da estratégia nos seus serviços públicos. Esta prática decorria da mudança em curso no sector público destes países, mudando da gestão pública tradicional para a nova gestão pública ou gestão por resultados, em que o foco é na estratégia de modo a serem eficientes na qualidade e nos serviços centrados no cliente (cidadão).

Assim, tal como acontece nas organizações do sector privado, as organizações do sector público também vêem na metodologia BSC um mecanismo eficaz para a introdução da gestão estratégica, Irwin (2002). Corral (2001) vai mais longe, afirmando que a

utilização desta metodologia, revolucionará a Administração Pública na medida em que acaba com a planificação apenas para os mandatos políticos.

Niven (2003) também analisou a aplicabilidade desta metodologia ao sector público e defende que o modelo desenvolvido por Kaplan e Norton se assume como relevante para grandes e pequenas organizações, sejam públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Segundo o mesmo autor, qualquer organização, seja pública ou privada, necessita de comunicar a sua estratégia e os seus objectivos, bem como as medidas de desempenho em todos os níveis da organização, logo o BSC é um modelo aplicável também ao sector público, desde que devidamente adaptado.

Por outro lado, as pressões exercidas, nos últimos anos, sobre os serviços públicos em geral, para a contenção da despesa pública e para a utilização de instrumentos de gestão estratégica, que permitam uma maior racionalização dos recursos disponíveis, justifica a adopção deste instrumento também no sector público.

Mas a introdução do BSC também serve para responder a novos desafios ligados à escassez de recursos, a existência de uma sociedade mais conhecedora dos seus direitos e logo, mais reivindicativa e a exigência de maior responsabilidade e melhores resultados por parte dos contribuintes, levam à necessidade de informação sobre os índices de eficiência, eficácia e economia dos serviços fornecidos (Ho, 2002). Nesse sentido, é necessário recorrer a instrumentos de gestão estratégica, tal como o BSC, que contempla informação financeira e não financeira.

No entanto Pinto (2009), refere que é importante implementar o BSC neste sector e faz referência à dificuldade em medir a performance e alinhar as actividades diárias dos funcionários públicos com as metas estratégicas das organizações, referindo mesmo que é mais difícil implementar o BSC no sector público devido à sua burocracia legal e funcional.

Para Ribeiro (2005) as vantagens mais significativas da aplicação da metodologia BSC no sector público são:

- Favorece a transparência da gestão pública, o que agrada aos cidadãos;
- Desenvolve-se uma cultura mais empreendedora na gestão pública;
- Equilibra a gestão pública entre a acção de curto prazo e a gestão de longo prazo.

### 2.4.3 Alterações ao BSC original

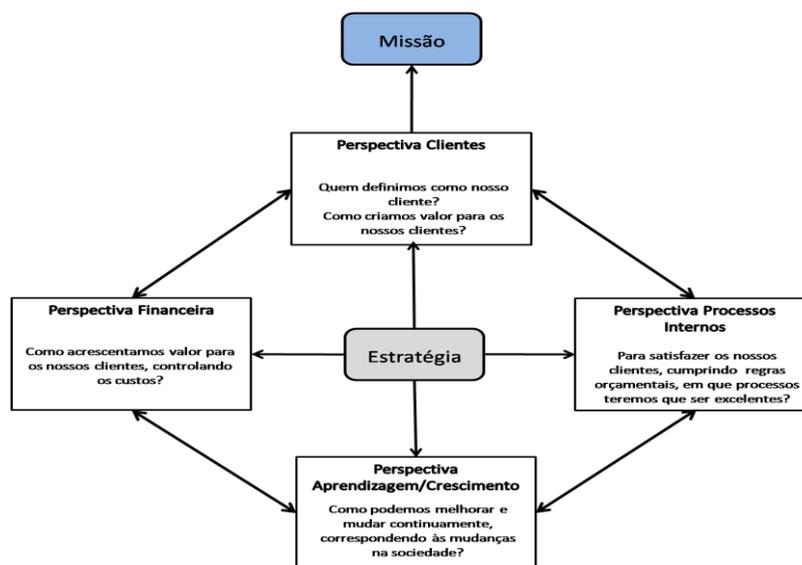
A adaptação do BSC no sector público obriga a algumas alterações e à revisão dos conceitos do modelo original. Essas alterações são defendidas por vários autores, desde que a sua implementação se adapte à realidade concreta de cada instituição, sendo necessário, por vezes, alterar alguns pontos nas quatro perspectivas do modelo original (Ho, 2002; Kaplan e Norton, 2001; Andersen e Lawrie 2002; Norreklit 2003).

As relações do tipo causa e efeito entre as medidas e as perspectivas que fazem parte do BSC devem ter por base os objectivos estratégicos da organização que, sendo variáveis entre elas, podem implicar mudanças no modelo original.

Assim, este subcapítulo centra-se em como adaptar o modelo original do BSC para as organizações públicas de modo a que este instrumento seja implementado com sucesso em organizações onde o lucro e o desempenho financeiro não são o objectivo central.

Segundo Niven (2003), a satisfação das necessidades da sociedade e a melhoria do bem-estar público fazem com que este seja um sector específico, com uma missão geral que se distingue da do sector privado.

A figura seguinte apresenta a principal estrutura do BSC para o sector público, segundo Niven (2003), sendo que existem outras estruturas. Esta estrutura é constituída pelas perspectivas base do modelo original do BSC que são a dos clientes, dos processos, das finanças e da aprendizagem e crescimento.



**Figura 9** - Balanced Scorecard para o sector público, adaptado de Niven (2003).

A grande alteração relativamente ao modelo original está relacionada com a posição cimeira ocupada pela missão organizacional, estando todas as perspectivas de

desempenho interligadas de modo a concretizá-la. A **missão** passa a estar no topo da estrutura, indicando que, em primeiro lugar, é necessário perceber a razão da existência da organização e quem é que ela serve.

Assim, os objectivos, metas e iniciativas fixadas nas perspectivas devem convergir todas para a missão, Ribeiro (2009).

A **perspectiva clientes**, neste modelo, também assume um papel principal, logo a seguir à missão. Pinto (2009) refere que nesta perspectiva pode surgir o conceito de *stakeholder*, para traduzir um universo bastante diversificado de entidades que, não sendo clientes directos em termos de bens e serviços disponibilizados, têm interesses e influenciam as decisões dos serviços públicos.

A **perspectiva finanças**, que no modelo original figura no topo, na adaptação do modelo é colocada a seguir da perspectiva clientes, funcionando como um recurso e simultaneamente como um constrangimento associado aos limites e regras orçamentais em vigor no sector público, Ribeiro (2005).

Para Niven (2003), esta perspectiva continua a ter um papel importante porque ajuda a medir a eficiência e a criação de valor ao menor custo possível. A determinação dos custos das várias actividades e dos diferentes produtos e serviços é fundamental e pode influenciar a forma de financiamento das instituições do sector.

Niven (2003) defende mesmo que não há BSC sem a perspectiva financeira, pois não é possível trabalhar com sucesso sem recursos financeiros.

A **perspectiva dos processos internos** que se apresenta neste modelo ao nível da perspectiva financeira é, também ela, fundamental porque identifica os processos internos críticos para criar valor para os clientes. Daí a questão colocada no modelo anterior, na perspectiva processos internos ser: *para satisfazer os nossos clientes, cumprindo regras orçamentais, em que processos teremos que ser excelentes?*

Os processos escolhidos devem estar directamente relacionados com os objectivos e medidas escolhidas para a perspectiva do cliente, de forma a melhorar os seus *outcomes*. Por exemplo, o tempo médio de resposta a um pedido de um cliente passa, necessariamente, por uma melhoria nos processos internos e na sua gestão. “*Não podemos alinhar uma organização em direcção a um objectivo estratégico se não alinharmos os processos nesse sentido*”, Pedro (2004: 20).

A **perspectiva da aprendizagem e crescimento** pretende responder a pergunta: Como podemos melhorar e mudar continuamente, correspondendo às mudanças na sociedade?

Com base nesta perspectiva estas organizações respondem à crescente necessidade de terem pessoas devidamente qualificadas, capazes, dedicadas e orientadas para o alcance da missão organizacional. Os recursos humanos e as infra-estruturas organizacionais representam a base do BSC, pois a melhoria dos processos internos, a posição financeira e a satisfação das necessidades dos clientes vai depender, em grande parte, das capacidades dos funcionários e das ferramentas que estão à sua disposição, segundo Gomes (2006).

Por vezes esta perspectiva é negligenciada ou ignorada. Mas Niven (2003) refere que se esta perspectiva for ignorada, vai colocar em causa o sucesso da implementação do BSC, *“Trabalhadores motivados, com adequadas aptidões e ferramentas, operando num clima organizacional sustentável, são os ingredientes chave para melhorar os processos, trabalhar com limitações financeiras e, finalmente, satisfazer os clientes e conduzir ao sucesso da missão”* Niven (2003: 35).

Quanto às perspectivas, existem autores Costa (2009) e Pinto (2009) entre outros, que defendem que o modelo do BSC não pode ser copiado, mas deve ser antes adaptado a cada organização, em função da sua realidade e actividade.

Niven (2003) Wisniewski (2004) e Kaplan e Norton (2004) ordenam as perspectivas de desempenho no Sector Público e Privado da seguinte forma.

Sector Privado	Sector Público
Perspectiva Financeira	Perspectiva dos Clientes
Perspectiva dos Clientes	Perspectiva dos Processos
Perspectiva dos Processos	Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento
Perspectiva da Aprendizagem e Crescimento	Perspectiva Financeira

**Tabela 1** - Ordenação das perspectivas de desempenho no sector público e privado, adaptado de Wisniewski (2004: 606).

Relativamente à visão e aos valores, não existem alterações significativas do modelo original para o público, ao contrário que acontece com a missão, conforme descrito.

Quanto a estes conceitos, a implementação do modelo BSC num organismo público é idêntico ao do sector privado, ou seja, o modelo original, em que se define em primeiro lugar a **missão**, que deverá estar suportada num conjunto de **valores** interiorizados e partilhados pelos membros da organização pública e em seguida é definida a **visão**, com base na qual serão depois definidas a prioridades **estratégicas**, ou seja, os temas

estratégicos da organização, sendo que cada um destes conceitos deve ser aplicado à organização em questão.

Relativamente ao modelo da figura 9, verifica-se que a **estratégia** continua no centro do modelo, tal como acontece no modelo original. Isto porque o objectivo central do BSC é ajudar a traduzir a estratégia em acção, independentemente do tipo de organização ou sector onde se aplica.

A existência de **relações causa e efeito** entra as diferentes perspectivas, objectivos e indicadores, constitui uma característica fundamental do BSC, aplicado a qualquer tipo de organização, segundo Kaplan e Norton (2001), daí que a metodologia de funcionamento destas relações seja idêntico no sector privado ou público, o que acontece também com a construção dos **mapas estratégicos**.

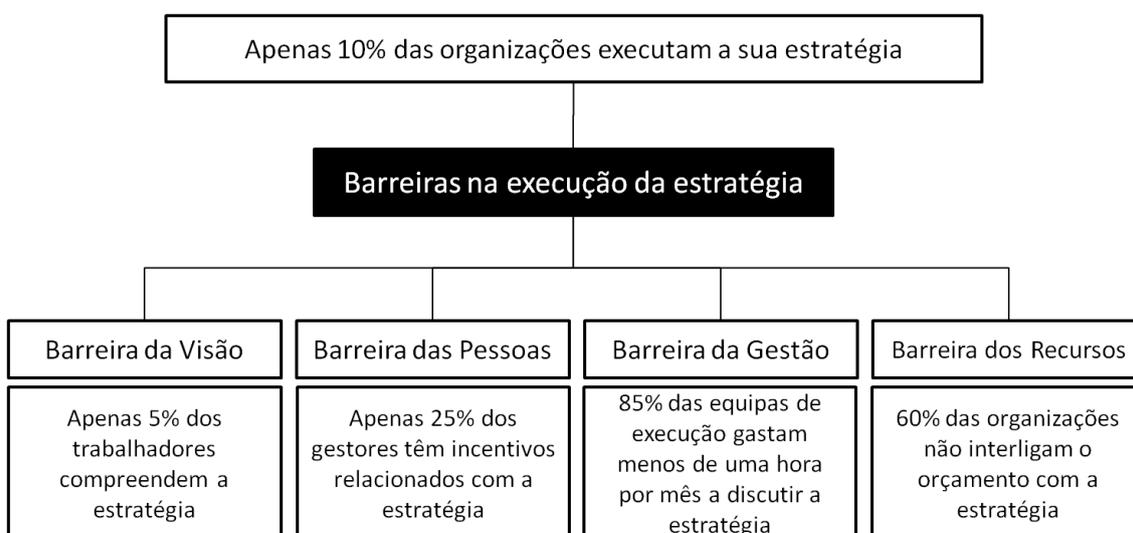
#### **2.4.4 Dificuldades no desenvolvimento de um BSC para sector público**

A aplicação da metodologia BSC exige rigor e disciplina em qualquer estrutura organizativa, o que cria diversos desafios a superar. Para Niven (2003) o sector público também apresenta alguns desafios muito peculiares na aplicação do BSC. Segundo Ribeiro (2005), também se verificam algumas dificuldades na implementação desta metodologia no sector público, de entre as quais se destacam:

- Dificuldade de medir os resultados finais, pois podem demorar anos a ser alcançados;
- Ideia de que os resultados serão usados para punir;
- Definição da missão;
- Dificuldade, por parte dos cidadãos, em entender os resultados negativos;
- Legislaturas curtas que interferem na implementação de novos sistemas;
- Cultura que não confia nas soluções empresariais;
- Menor competitividade, o que dificulta a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Desenvolvimento de indicadores inovadores;
- Restrições orçamentais.

Mas para Niven (2003), estas dificuldades são superadas com o rigor da aplicação do modelo, porque, por exemplo, na dificuldade de medir os resultados finais, que podem demorar anos, o modelo dispõe da relações causa e efeito que possibilita prever o resultado a longo e curto prazo.

Quanto à execução da estratégia, Niven (2003) define as principais barreiras em quatro grupos, sendo elas a barreira da visão, a barreira das pessoas, a barreira da gestão e a barreira dos recursos, conforme descrito na seguinte figura.



**Figura 10** - Barreiras na execução da estratégia, adaptado de Niven (2003).

#### 2.4.5 Exemplos de BSC aplicados ao sector público

Actualmente existem várias organizações / serviços públicos que já implementaram BSC, Pinto (2009). Segundo Costa (2009), no topo destas implementações está o ensino superior e as organizações a elas ligadas directamente ou indirectamente, como é o caso do LNEC (Laboratório Nacional de Engenharia Civil), entre outras.

A título de exemplo de implementações do BSC no ensino superior, temos o BSC do Instituto Politécnico da Portalegre, denominado: *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre*, Costa (2009).

Deste estudo resultou o seguinte mapa estratégico:

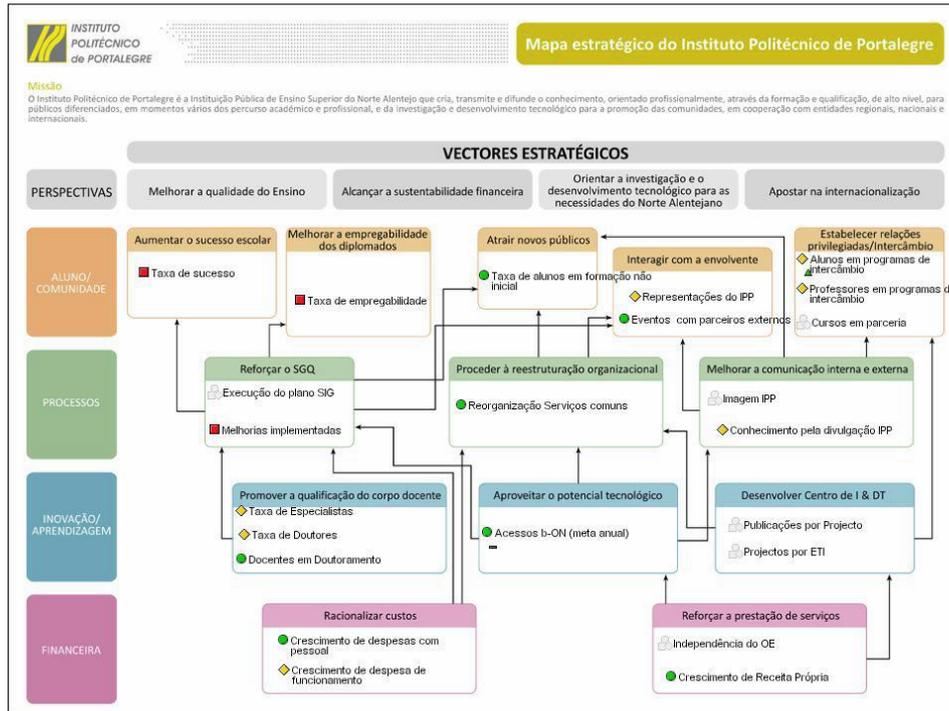


Figura 11 - Exemplo de mapa estratégico aplicado a uma organização do sector público, Costa (2009).

### **3. Proposta de metodologia para aplicação do *Balanced Scorecard***

Para Kaplan e Norton (1997a), os primeiros esforços para a implementação do Balanced Scorecard devem basear-se num processo metódico, consensual e claro quanto à configuração da tradução da missão e da estratégia da organização em objectivos e indicadores. Giollo (2002) refere também que o processo do BSC inicia-se com a elaboração da visão e da estratégia, com a finalidade de criar um consenso sobre os objectivos a atingir.

Segundo Kaplan e Norton (1997a), deve existir o denominado «arquitecto» no processo de construção do BSC, para que se possa facilitar o processo e se reconheça a informação relevante.

Os gestores de topo também têm de ter uma participação activa para que o processo de implementação do BSC da organização tenha sucesso, caso contrário o processo poderá fracassar (Kaplan e Norton, 1997 a).

Giollo (2002) refere que a primeira etapa da construção de um BSC eficaz é a obtenção da aprovação e o envolvimento dos gestores de topo da organização quanto aos motivos que levaram à sua aplicação.

Kaplan e Norton (1997 a) referem igualmente que os gestores devem estar em sintonia com os principais propósitos do projecto de construção do BSC, pois ajudam a:

- Conduzir à definição de objectivos e indicadores;
- Adquirir o comprometimento de todos os agentes que participam no projecto;
- Esclarecer a estrutura que lidará com o processo de implementação e de gestão.

Consequentemente, a implementação do BSC tem como alvo o suprimento das seguintes necessidades:

- Definição e consenso sobre a visão e a estratégia;
- Formação de uma equipa;
- Comunicação da estratégia;
- Vinculação dos estímulos ao alcance dos objectivos estratégicos;
- Instituição de metas estratégicas;
- Afectação de recursos e iniciativas estratégicas;
- Investimento em activos intangíveis e intelectuais;

- Abertura do caminho para a formação de um pensamento estratégica.

Após a definição dos objectivos estratégicos, deverá ser seleccionado um «arquitecto» com a função de ser o líder do projecto. Este líder assumirá também outras funções, tais como a coordenação do desenho das estratégias e dos indicadores (Headley, 1998) e consequentemente é responsável por manter a estrutura, a filosofia e a metodologia para o desenho e desenvolvimento do BSC (Kaplan e Norton, 1997a).

Também é da responsabilidade do líder do projecto conduzir todo o processo na implementação do BSC, incluindo a programação de reuniões ou entrevistas, disponibilização de documentação e informação adequada, bem como gerir todo o processo cognitivo e analítico (tradução das intenções em objectivos claros e mensuráveis) e também o processo interpessoal e emocional de construção da equipa e resolução de conflitos. O líder ou «arquitecto», neste projecto, pertence à Equipa PTE que assume a tarefa de fazer aplicar a metodologia na organização.

À Equipa PTE pertencem vários elementos (dos vários quadrantes da organização) conforme o diploma que rege a criação destas equipas. Dentro destes elementos, existem quatro elementos (Abel Coutinho, José Lopes, Jorge Silva, Sandra Serrão) funcionais que assumem a parte técnica do projecto como a elaboração de documentação, conforme decidido nas reuniões da equipa, sendo que o denominado «arquitecto» é Jorge Silva.

### **Processo de construção do *Balanced Scorecard***

Neste processo, existem vários factores que o podem influenciar. Estes factores estão relacionados com a estrutura, a complexidade e a formação e têm influência na forma como o projecto deve ser implementado. Assim, este processo não é um processo estanque e deve variar de acordo com o tipo de organização, no entanto Kaplan e Norton (1997a), com base na sua experiência, propõem um plano de desenvolvimento assente em **quatro passos e dez tarefas**, o qual faz parte da metodologia seguida.

#### **1º Passo: Definir a arquitectura de medição**

**Tarefa 1 - Unidade da organização.** Precedido da obtenção do acordo dos gestores de topo, o líder do projecto (o arquitecto) deve seleccionar a unidade da organização na qual pretende implementar o BSC, sendo que deve ocorrer numa parte estratégica da organização que realize actividades em toda a cadeia de valor, isto é, que seja

transversal a toda a organização e que seja possível obter indicadores de actuação financeira, sem as complicações de imputação de custos aos centros previamente estabelecidos, segundo Kaplan e Norton (1997a).

No entanto, a parte da organização escolhida não poderá ter uma actuação limitada, pois complica a definição de uma estratégia coerente e poderá ser bastante limitativo.

Será ainda importante referir que a parte da organização proposta tenha uma estratégia definida para cumprir a sua missão.

### **Tarefa 2 - Identificação das relações entre a organização e a unidade de negócio**

Após a selecção da parte da organização, o líder do projecto terá de entender as relações que esta mantém com as restantes partes e com a organização como um todo. Na reunião entre os gestores de topo e o líder do projecto (arquitecto) devem ser analisados os seguintes aspectos (Giollo, 2002):

- Objectivos financeiros para a parte seleccionada (rentabilidade, crescimento, etc.);
- Assuntos organizacionais decisivos (meio envolvente, qualidade, competitividade, etc.);
- Relações com as outras partes da organização.

A análise dos aspectos referidos é muito importante para evitar que a unidade de negócio seleccionada desenvolva os objectivos e os indicadores que optimizem a sua actividade, mas que não prejudiquem as restantes. Este facto permite também conhecer as limitações e as oportunidades da parte seleccionada, que de outra forma não seria simples de identificar.

### **2º Passo: Conseguir um consenso em relação aos objectivos estratégicos**

**Tarefa 3 - Realizar entrevistas.** O líder do projecto deve preparar a informação retrospectiva sobre o BSC, assim como documentos sobre a visão, missão e estratégia da unidade da organização onde se vai utilizar a citada ferramenta (Giollo, 2002). Também deve reunir informação sobre o meio envolvente à organização que deve ser disponibilizada aos gestores e o «arquitecto» deve igualmente realizar entrevistas com todos eles.

Com base nestas entrevistas, o «arquitecto» deve recolher informação sobre os objectivos estratégicos e sobre os indicadores para as quatro perspectivas do BSC. Kaplan e Norton (1997a) afirmam que as competências do «arquitecto» podem ser

realizadas por um grupo de trabalho, onde ele lidera o grupo. Sendo que assim o grupo de trabalho se pode centrar com mais afinco nos principais objectivos, indicadores e informações emanadas pelo executivo.

Ao nível das entrevistas, devem ser alcançados determinados objectivos que englobam: a inserção do conceito de BSC na gestão de topo; as respostas às questões sobre o conceito e aquisição da informação inicial sobre a estratégia da organização, assim como a forma como elas se traduzem em objectivos e indicadores para o BSC, segundo Giollo (2002).

Para Kaplan e Norton, (1997a) é importante que os gestores pensem na estratégia e nos objectivos como algo que se possa medir ou traduzir em indicadores tangíveis, identificar e clarificar as apreensões que os elementos chave possam ter relativamente ao desenvolvimento e implementação do BSC e identificar as potenciais fontes de conflito entre os indivíduos.

**Tarefa 4 - Sintetizar as conclusões.** Para Giollo (2002), o «arquitecto» deve reunir com a equipa de trabalho, depois das entrevistas, de forma a debater e analisar o resultado destas, realçando os temas importantes a desenvolver e incrementar uma lista de objectivos para os indicadores base a apresentar na primeira reunião com os gestores. Como resultado da reunião de síntese, deverá ser produzida uma lista e a classificação dos objectivos para as quatro perspectivas, representando a estratégia e tendo em atenção que os objectivos mantêm as relações de causa e efeito entre as várias perspectivas (Kaplan e Norton, 1997 a).

**Tarefa 5 - Reuniões com a gestão de topo.** Um dos princípios básicos para a implementação do BSC passa pelo apoio e consenso da gestão de topo para com o projecto. Assim, estas reuniões com a gestão de topo devem permitir que se obtenha o consenso dos gestores de topo relativamente ao BSC, segundo (Giollo, 2002).

O «arquitecto» deve desenvolver um debate que permita o estabelecimento do consenso sobre a missão e a estratégia da organização. Posteriormente, devem ser estudados os objectivos para cada perspectiva, bem como deve ser identificada a possibilidade de alguns indicadores possuírem pouca prioridade e utilidade (Kaplan e Norton, 1997a).

Seguidamente, devem ser seleccionados os três ou quatro melhores objectivos e para estas deverá ser escolhida uma definição e, preferencialmente, deve ser feito um *brainstorming* sobre os indicadores para cada objectivo.

Com o fim da tarefa anterior, devem estar definidos os objectivos, acompanhados de uma declaração descritiva e pormenorizada de cada um e de um conjunto de potenciais

indicadores para cada perspectiva. Por fim, deve ser feito um documento que sintetize as vantagens e que relacione a composição e os líderes dos quatro subgrupos.

### **3º Passo: Seleccionar e desenhar indicadores**

**Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos.** Entre o «arquitecto» e os subgrupos devem ser realizadas reuniões para se atingir quatro objectivos muito importantes (Kaplan e Norton, 1997a), sendo eles:

- Aperfeiçoar a descrição dos objectivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo;
- Seleccionar, para cada objectivo, o indicador ou indicadores que melhor espelhem as intenções do objectivo;
- Identificar as fontes de informação para cada indicador;
- Determinar as relações entre os indicadores de cada perspectiva e destes com os das restantes perspectivas.

A escolha e desenho dos indicadores tem como objectivo fundamental a forma como eles reflectem a estratégia e como a cada estratégia é única, implica que os indicadores também são únicos.

Assim, cada subgrupo deverá ter a preocupação de: criar uma lista de objectivos para a perspectiva que representa com o seu detalhe; descrever os respectivos indicadores para cada objectivo; demonstrar a forma como podem ser mensuráveis e mostrados os indicadores; criar um modelo gráfico com a relação dos indicadores na própria perspectiva e a sua relação com as restantes perspectivas (Kaplan e Norton, 1997a).

**Tarefa 7 - Segunda série de reuniões com os gestores de topo.** Na segunda série de reuniões com gestores de topo, onde devem estar os gestores de topo e os quadros intermédios, deve ser debatido a visão da organização, a estratégia a declarar, os objectivos e o conjunto de indicadores a incluir no BSC (Kaplan e Norton, 1997a). Os resultados obtidos nas reuniões de subgrupos devem ser apresentados nestas reuniões pelo líder (do subgrupo), comprometendo-se desde logo com a sua obtenção.

Após a análise do conjunto dos indicadores chave deve iniciar-se a preparação do plano de implementação.

#### **4º Passo: Construção do plano de implementação**

**Tarefa 8 - Desenvolvimento do plano de implementação.** Segundo (Giollo, 2002), deve ser constituída uma equipa com os líderes de cada subgrupo para formalizarem as metas a alcançar e a desenvolver o plano de implementação do BSC. É importante que o plano refira a forma como os indicadores vão estar incluídos nos sistemas de informação, para que o BSC possa ser comunicado a toda a estrutura.

**Tarefa 9 - Terceira série de reuniões com a gestão de topo.** Esta série de reuniões deve permitir o acordo final sobre a visão, objectivos e medidas desenvolvidas na primeira reunião, para além da legitimação das metas definidas pela equipa de implementação (Kaplan e Norton, 1997a).

Finalmente, os gestores de topo deverão estar de acordo com o programa de implementação, comunicando de seguida o BSC a todos os elementos que compõem a organização, mesmo aqueles que executam as tarefas mais elementares.

Será igualmente desejável que os gestores de topo encarem o BSC como uma filosofia de gestão e que criem um sistema de informação para o apoiar (Ribeiro, 2005).

**Tarefa 10 - Terminar o plano de implementação.** O BSC seguramente acrescentará valor se estiver integrado no sistema de gestão da organização. Daí a necessidade de elaborar um plano de actuação graduado, baseado na melhor informação disponível para que as prioridades sejam consistentes com as prioridades do BSC.

Kaplan e Norton (1997a) sugerem um plano para a implementação do BSC, considerando que a organização possui uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente poderá ser feita num período de quatro meses.

Após a tarefa 10 – Terminar o plano de implementação, que implica que a aplicação da metodologia está terminada, fica só faltando a sua implementação no terreno que faz parte da segunda fase do projecto desta organização e que não está contemplado neste trabalho.

Relativamente aos custos, a aplicação da metodologia terá custo zero, visto recorrer meramente a serviços internos.

## **4. Estudo de Caso: aplicação do *Balanced Scorecard***

No presente capítulo aborda-se o estudo de caso do processo de aplicação da metodologia BSC numa escola básica pública – sede de agrupamento escolar. Para isso, realiza-se a apresentação da escola, que é complementada com informação em anexos sobre a mesma. Seguidamente, apresentam-se os factores críticos de sucesso (FCS) para o projecto, bem como Análise dos Stakeholders e análise esquemática dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e das ameaças (Análise SWOT) que se enquadram na actividade desta escola, conforme a tarefa 1 e 2 da metodologia apresentada.

Posteriormente, é identificada a visão, missão e valores. Esta análise permite compreender e contextualizar os propósitos da escola sede como unidade de negócio a realizar o alinhamento estratégico, que permitirá uma melhor definição e implementação da estratégia a incrementar, conforme o trabalho a desenvolver nas tarefas 3 e 4.

Finalmente, neste capítulo, são apresentadas as perspectivas, os objectivos, as relações causa e efeito, os indicadores e as iniciativas, bem como o mapa estratégico, que é o resultado das restantes tarefas apresentadas na metodologia.

### **4.1 Objecto de estudo**

O actual subcapítulo apresenta o objecto de estudo, de uma forma resumida. Sendo que o Anexo A apresenta o objecto de estudo com mais detalhe e profundidade, enumerando a população escolar, as infra-estruturas e etc.

#### **4.1.1 Apresentação**

O objecto de estudo é uma escola básica do ensino público do distrito de Santarém e que também é a sede de um Agrupamento de escolas.

Segundo o Decreto-Lei n.º 75/2008, art.º 6 “*O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de um ou mais níveis e ciclos de ensino.*”

Este estabelecimento de ensino, localizado no distrito de Santarém, é a unidade de negócio contemplada neste trabalho, segundo a tarefa 1 da metodologia apresentada.

Ao agrupamento pertencem também dois Centros Educativos, oito jardins-de-infância e quatro escolas do 1º ciclo do Ensino Básico, numa grande dispersão e descontinuidade geográficas, conforme apresentado no Anexo A.

Esta escola foi escolhida como sendo a unidade de negócio a aplicar o BSC porque é a sede do agrupamento, logo a unidade mais importante do agrupamento e porque também afecta o funcionamento de todas as outras unidades do agrupamento, sendo que é a unidade estratégica e transversal deste agrupamento de escolas, como pretendido na tarefa 1 da metodologia proposta.

No Anexo A está descrito a composição de recursos humanos e de espaços físicos desta escola e do agrupamento em geral, sendo que a seguir é apresentado a sua estrutura.

#### **4.1.2 Estrutura organizacional**

O Agrupamento X está organizado em conformidade com o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação (RAAG), Decreto-Lei n.º 75/2008. No início do ano lectivo 2009-2010, todos os órgãos da estrutura de organização pedagógica e administrativa estavam constituídos e em pleno exercício da sua função para o triénio presente.

Com base no Regulamento Interno, o Conselho Geral, o Director e o Conselho Pedagógico são as estruturas base para a administração e orientação educativa no agrupamento.

O Director é auxiliado pelos Serviços de Administração Escolar, normalmente apelidado dos “Serviços de Secretaria”, para os quais existe uma chefe do serviço e um conjunto de Assistentes Operacionais.

A composição desta estrutura é igual no agrupamento e na escola sede, ou seja, o director e os elementos com assento nestes órgãos são os mesmos ao nível do agrupamento e ao nível da escola sede.

Isto porque um dos objectivos dos agrupamentos é a concentração da gestão e administração na escola sede, agrupando assim, várias escolas pequenas da região.

Assim, o organograma contempla dois tipos de órgãos, os órgãos de Administração e Gestão e os órgãos (ou estruturas, conforme é descrito no regulamento interno) de Coordenação e Supervisão.

A escola sede e o agrupamento apresentam uma estrutura organizacional hierárquica idêntica, conforme a figura da página seguinte. No entanto, a descrição detalhada dos órgãos que compõem esta estrutura e as suas relações está incluído no Anexo A.

A estrutura organizacional presente na figura 12 e no Anexo A demonstra o resultado do trabalho desenvolvido pelo «arquitecto» e pela equipa de trabalho para dar resposta à tarefa 2.

#### **4.1.3 Equipa PTE**

A Equipa Plano Tecnológico da Educação (PTE), segundo o Despacho nº 700/2009, artigo nº 17 do Ministério da Educação, “*são estruturas de coordenação e acompanhamento dos projectos do PTE ao nível dos estabelecimentos de ensino*”. O coordenador desta equipa, por inerência, é o Director do estabelecimento de ensino, sendo que os restantes membros são designados por este.

No caso desta escola, os restantes membros são os responsáveis pelos diversos departamentos e grupos, aos quais acrescem quatro elementos funcionais, sendo eles os professores Abel Coutinho, José Lopes, Sandra Serrão e Jorge Silva.

Para esta equipa, o director designou a tarefa da aplicação da metodologia BSC na escola, durante os segundo e terceiro períodos lectivos, sendo que o professor Jorge Silva foi nomeado o «arquitecto» da tarefa.

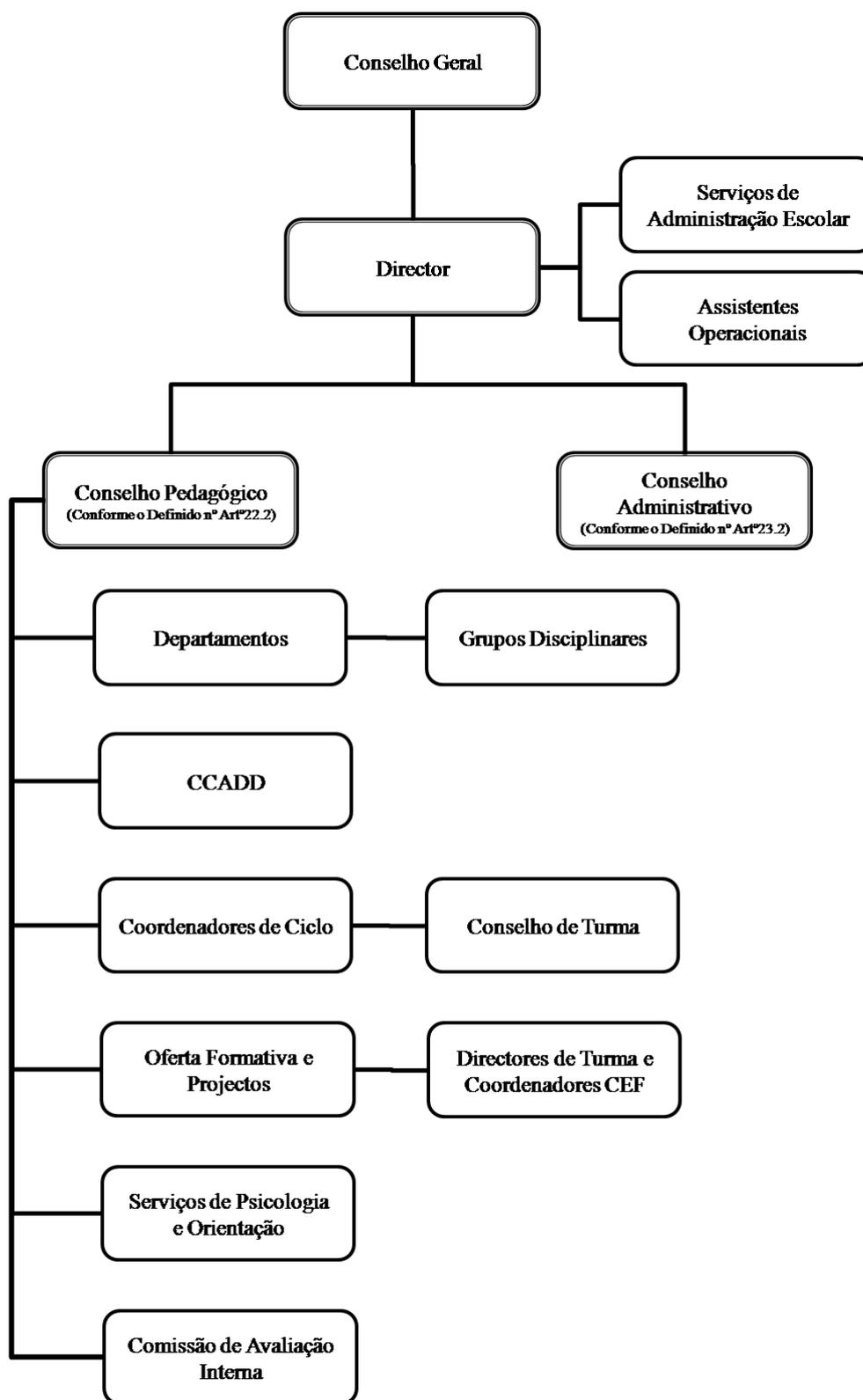


Figura 12 - Organograma do agrupamento, adaptado do Regulamento Interno.

## **4.2 Aplicação do BSC no objecto de estudo**

O objectivo definido para este trabalho é a aplicação da metodologia Balanced Scorecard, como ferramenta de avaliação e gestão de desempenho, numa escola básica do ensino público, conforme descrito no capítulo 1.

Como tal, é apresentado nos seguintes subcapítulos o resultado do trabalho desenvolvido com a finalidade de se conhecer e analisar a escola, no contexto interno e externo e na elaboração do BSC, que passa pela definição da missão, visão, bem como composição do mapa estratégico, objectivos, indicadores, métricas e acções, entre outros. Os dados aqui apresentados são o resultado da iteração e realização de várias tarefas propostas na metodologia.

Refere-se também que o trabalho desenvolvido teve o patrocínio das diversas individualidades da escola (referidas nos factores críticos de sucesso e na análise dos Stakeholders), bem como um forte empenho e trabalho da Equipa PTE.

### **4.2.1 Factores Críticos de Sucesso**

A aplicação da metodologia BSC numa organização depende de vários objectivos críticos de forma a obter sucesso, denominados de Factores Críticos de Sucesso (FCS).

Todo este processo não é fácil nem simples, é antes um conjunto de tarefas que requerem um bom planeamento e preparação antes de serem iniciadas (Gonçalves, 2009). De forma a executar um bom plano, é necessário ter em conta quais são os FCS que devem estar reunidos de forma a servir de base de sustentação a todo o projecto e mudanças que possam originar, para culminar no alinhamento estratégico da organização (Pinto, 2009).

Estes FCS são focalizados no propósito de se poder adoptar medidas e estratégias, baseadas numa liderança com força e poder, de forma a poder obter-se sucesso nesta aplicação da metodologia BSC.

Assim, os FCS identificados são os seguintes:

- Patrocínio da gestão de topo (Conselho Geral e Director) - A gestão de topo tem de apoiar e estar motivada para todo o processo, desde o início até ao fim do mesmo.

- Liderança e alinhamento forte - Líderes devem comunicar o objectivo e a estratégia a toda a organização. Devem também acompanhar toda a aplicação da metodologia.
- Elaboração do valor da aplicação do BSC – Definição dos objectivos do BSC e forma de os medir, estando alinhados com a estratégia.
- Determinação das responsabilidades – definição das responsabilidades e das tarefas, bem como a estratégia a executar.

#### 4.2.2 Análise dos Stakeholders

Na aplicação ou implementação da metodologia BSC, a escola deve também preocupar-se em identificar e analisar os stakeholders, porque estes têm interesses directos ou indirectos na concretização do projecto, os quais influenciam o resultado do projecto ao nível do seu sucesso.

Assim, os stakeholders associados a este projecto são apresentados na seguinte tabela, divididos entre stakeholders internos e externos, com a indicação dos respectivos contributos e preocupações que emanam.

Tipo	Stakeholders	Contributos e preocupações
Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Professores</li> <li>✓ Alunos</li> <li>✓ Funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ensino, educação, formação e vigilância.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Associação de estudantes</li> <li>✓ Associação de Pais / Encarregado de Educação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integração na comunidade escolar e nos órgãos de gestão e administração escolar.</li> </ul>
Externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escolas profissionais e Secundárias</li> <li>✓ Instituições de ensino Superior.</li> <li>✓ Centros de formação</li> <li>✓ Bibliotecas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formação complementar, apoio, cooperação e inovação.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ministérios da Educação e seus serviços</li> <li>✓ Autarquia</li> <li>✓ Junta de Freguesia</li> <li>✓ Tecido empresarial</li> <li>✓ Associações culturais e recreativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas educativas.</li> <li>➤ Integração com a comunidade, cedência de espaços, transmissão de memória colectiva e patrimonial.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forças de segurança</li> <li>✓ Bombeiros</li> <li>✓ Protecção Civil</li> <li>✓ Centros de saúde</li> <li>✓ Fornecedores de matérias-primas, tecnologia e outros produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prevenção, protecção, segurança, formação, educação para a saúde e afins.</li> <li>➤ Fornecimento de produtos e serviços.</li> </ul>

**Tabela 2** - Análise dos Stakeholders e os seus contributos e preocupações.

### 4.2.3 Análise SWOT

Uma das primeiras tarefas apresentada para a aplicação da metodologia BSC refere-se ao conhecimento e análise da organização em estudo. Para aprofundar o conhecimento e a análise da organização realizou-se a análise SWOT, que permitiu analisar e diagnosticar a situação e a posição actual da organização em estudo.

Também foi um dos primeiros momentos de reflexão sobre a escola, porque todos os elementos que integram este projecto tiveram de analisar a sua organização em ópticas diferentes das que eram comuns, conforme os próprios salientaram.

Com base na análise e diagnóstico realizado, foi elaborado a seguinte tabela SWOT com o apoio da Equipa PTE, que permite relacionar o ambiente interno da escola, dividido em pontos fortes e pontos fracos, com o ambiente externo, que se divide em oportunidades e ameaças.

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
- Corpo docente e não docente é estável;	- Mais alunos que o projectado;	- Novos cursos;	- Redução de números de alunos;
- Diversidade de oferta educativa;	- Espaço físico reduzido;	- Novas tecnologias e métodos de ensino;	- Incumprimento/ atraso no financiamento
- Relação e ambiente estável entre toda a comunidade;	- Participação cívica;	- Plano Tecnológico da Educação;	POPH;
- Participação em Projectos nacionais e internacionais;	- Aprendizagem tradicional;	- Criação de novos projectos, parcerias/ protocolos;	- Preconceito enraizado relativo a certas disciplinas;
- Novas tecnologias no ensino;	- Disponibilização de informação;	- Acção de formação contínua;	- Desvalorização do papel da escola pela comunidade em geral e
- Novos planos educativos (PAM, PNL, POPH);	- Conhecimentos tecnológicos de alguns recursos humanos;	-Meio envolvente.	Encarregados de Educação em específico.
- Diversas plataformas de apoio a actividade on-line;	- Falta de docentes especializados em áreas específicas;		
- Biblioteca Escolar e Clubes.	- Integração e desenvolvimento de materiais TIC;		
	- Responsabilização de tarefas.		

**Tabela 3** - Análise SWOT, elaborada com apoio da Equipa PTE.

De forma a converter as ameaças em novas oportunidades e reforçar os pontos fracos, realizou-se também a correlação entre as 4 combinações resultantes, identificando as interacções negativas e positivas, conforme a seguinte tabela.

		Pontos Fracos								Pontos Fortes								
		Mais alunos que o projectado	Espaço físico reduzido	Participação cívica	Aprendizagem tradicional	Disponibilização de informação	Poucos conhecimentos tecnológicos de alguns recursos humanos	Falta de docentes especializados em áreas específicas	Integração e desenvolvimento de materiais TIC	Responsabilização de tarefas	Corpo docente e não docente é estável	Diversidade de oferta educativa	Relação e ambiente estável entre toda a comunidade	Participação em Projectos nacionais e internacionais	Novas tecnologias no ensino	Novos planos educativos	Diversas plataformas de apoio a actividade on-line	Biblioteca Escolar
<b>Ameaças</b>	Redução de números de alunos	-	+	-								+	+					
	Incumprimento/atraso no financiamento							-	-					+				
	Preconceito enraizado relativo a certas disciplinas				-				-	-					+	+		
	Desvalorização do papel da escola pela comunidade e E.E.			-	-			-		-	+						+	
<b>Oportunidades</b>	Novos cursos	-	-		-	-					+				+			
	Novas tecnologias e métodos de ensino				-	-			-			+			+	+		+
	Plano Tecnológico da Educação		-			-	-								+	+	+	+
	Criação de novos projectos, parcerias/protocolos					-				-			+	+	+			
	Acção de formação contínua				-		-				+				+			
	Meio envolvente			-		-							+	+				

(+) – Interação positiva: Ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade.

(-) – Interação negativa: Ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada.

**Tabela 4** - Correlação da análise SWOT, elaborada com apoio da Equipa PTE.

Com base na análise SWOT, é possível identificar as várias áreas de acção a que a escola se deve dedicar.

Esta análise serve também para diagnosticar o estado actual da escola e de argumento para salientar alguns objectivos. Sendo que a definição final dos objectivos cabe à gestão (Kaplan e Norton, 2001), esta análise serviu para indicar algumas ideias para o início da concepção dos objectivos a incluir no BSC.

#### **4.2.4 Missão, Visão e Valores**

Após a realização da análise dos Stakeholder, da análise SWOT e da definição dos FCS, inicia-se a fase da formulação da estratégia da organização. Para tal partiu-se das descrições existentes no Projecto Educativo da missão e visão, valores e temas (ou vectores) estratégicos, para dar início ao 2º passo da metodologia proposta, que inclui entrevistas e reuniões.

Tendo em conta que a descrição da missão não deve ser demasiada extensa e que deve explicitar o papel da organização na sociedade e apontar orientações gerais, a missão declarada de forma unânime no final das diversas tarefas é:

*Promover o sucesso educativo, e o desenvolvimento integral do aluno e dotar os jovens de ferramentas e valores que lhes permitam compreender e intervir na sociedade, tornando-se cidadãos de pleno direito.*

Com base na Missão declarada, foi analisada e definida a Visão, que deve ser uma declaração de intenções que define o posicionamento da organização no futuro, e deve ter um papel motivador, sendo ambiciosa e inspiradora para todos os membros. A Visão unânime declarada é:

*Atingir a excelência do serviço educativo prestado, dando primazia a critérios pedagógicos, apostando na criatividade, na inovação, na flexibilidade da sua estrutura geográfica, administrativa, pedagógica e no dinamismo e bem-estar dos membros da comunidade educativa.*

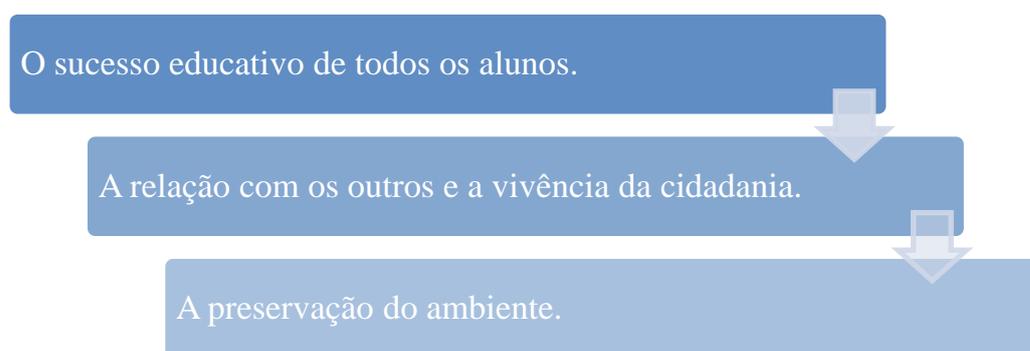
Os Valores são princípios intemporais que guiam a organização, dando um fio condutor a todos os membros da organização, de modo a ir ao encontro da missão e visão; e estes valores devem estar interligados com a missão (Pinto, 2009).

Tendo por base o espírito da Lei de Bases do Sistema Educativo, o Projecto Educativo e as entrevistas, foram definidos valores fundamentais orientadores do currículo, que constam também do Currículo Nacional do Ensino Básico.

Assim, para satisfazer a Missão e a atingir a Visão, respeitando a cultura, foram analisados vários Valores presentes no Projecto Educativo, sendo aceite, unanimemente os seguintes valores:

- Excelência;
- Responsabilidade;
- Trabalho em equipa;
- Harmonia.

Estes valores, são apresentados internamente com a seguinte disposição gráfica:



Esta apresentação dos valores divide-se num conjunto de outros valores de segunda linha, que estão na origem da definição dos valores principais e relacionam-se directamente com estes.

No entanto, existe um *super* valor que reúne em si os valores definidos anteriormente que é *Ser Cidadão*.

Assim, os principais valores de segunda linha, segundo o Projecto Educativo, são:

- A construção e a tomada de consciência da identidade pessoal e social;
- A participação na vida cívica de forma livre, responsável, solidária e crítica;
- O respeito e a valorização da diversidade dos indivíduos e dos grupos quanto às suas pertenças e opções;

- A valorização de diferentes formas de conhecimento, comunicação e expressão;
- O desenvolvimento do sentido de apreciação estética do mundo;
- O desenvolvimento da curiosidade intelectual, do gosto pelo saber, pelo trabalho e pelo estudo;
- A construção de uma consciência ecológica conducente à valorização e preservação do património natural e cultural;
- A valorização das dimensões relacionais da aprendizagem e dos princípios éticos que regulam o relacionamento com o saber e com os outros.

Também foram reconhecidos os Temas Estratégicos, que estão perfeitamente alinhados com a Missão e Visão.

Os Temas Estratégicos, aceites unanimemente, são:

- Optimizar os recursos e as práticas educativas;
- Criar um espírito de colaboração e entreaajuda na comunidade educativa;
- Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas.

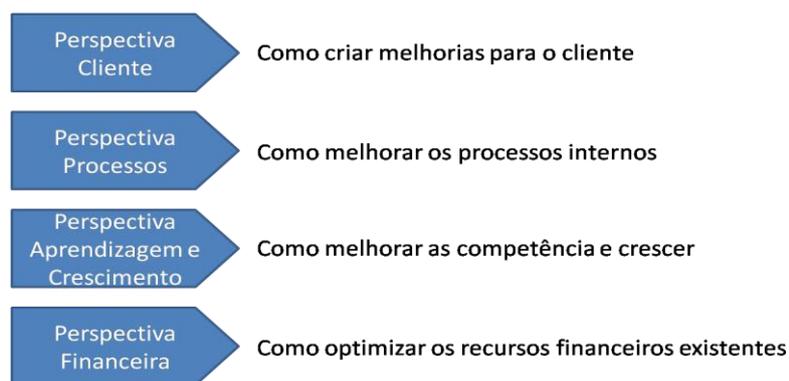
Com a missão, visão e valores definidos, cumprem-se os passos iniciais para a definição da estratégia de uma organização (Kaplan & Norton, 2001).

#### **4.2.5 Perspectivas e Objectivos**

A ordenação das perspectivas, segundo o capítulo 2.4 – BSC adaptado ao sector público, é realizada da seguinte forma:

1. Perspectiva Cliente
2. Perspectiva dos Processos Internos
3. Perspectiva Aprendizagem e Crescimento
4. Perspectiva Financeira

Assim sendo, este trabalho também segue esta ordenação para as perspectivas a utilizar, bem como as suas denominações originais, conforme é apresentado na seguinte figura.



**Figura 13** - Perspectivas utilizadas no estudo de caso.

Com base nas perspectivas indicadas, foram definidos vários objectivos. Os objectivos permitem responder às questões colocadas em cada perspectiva, conforme a figura anterior. Os objectivos, ao serem atingidos, asseguram o cumprimento da missão, respeitando os valores e tendo a finalidade de atingir a visão.

Os objectivos apresentados subdividem-se em objectivos de níveis inferiores (nível 2 e 3), sendo que a seguir são apresentados os objectivos principais que foram aceites unanimemente por perspectiva (nível 1).

➤ **Perspectiva do Cliente**

- Objectivo 1 – Excelência.
- Objectivo 2 – Cidadania.
- Objectivo 3 – Satisfação.

A relação entre a organização e os seus clientes é importante (neste caso alunos e comunidade) e a escola deve assumir a sua responsabilidade no processo de formar bons cidadãos. Para isso deve fomentar o sucesso educativo que é um pilar relevante da existência desta organização e que é completado pelas relações, vivências, ambiente e todo o espaço que rodeia o cliente.

➤ **Perspectiva dos Processos Internos**

- Objectivo 4 – Eficiência nos processos.

Como é um organismo de ensino, pretende-se melhorar o processo de ensinar e comunicar com os clientes, passando por exemplo por uma optimização do parque informático disponível, entre outras melhorias.

➤ **Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento**

- Objectivo 5 – Capital humano.
- Objectivo 6 – Capital informação.
- Objectivo 7 – Capital organizacional.

A escola deve preocupar-se em garantir bons padrões de conhecimentos científicos e tecnológicos, bem como uma rotina de actualização dos mesmos ao nível dos seus Recursos Humanos (RH). Deve criar mecanismos que orientem para a satisfação da comunidade e qualificação através da utilização dos meios tecnológicos nas aulas.

➤ **Perspectiva Financeira**

- Objectivo 8 – Aumentar receitas.

A escola deve fazer um esforço extra para otimizar o orçamento anual disponibilizado, e procurar criar novas fontes de receitas através de projectos e concursos.

A tabela seguinte apresenta os vários objectivos de nível 2, sendo que mapa estratégico apresentado nas próximas páginas, contém os objectivos de níveis 1 e 2. Não contém objectivos de nível 3 para ser de fácil leitura e percepção, conforme definido na revisão da literatura. Para análise dos objectivos de nível 3, deve consultar o Anexo C - *Aplicação do BSC - Perspectivas e objectivos nível 1, 2 e 3.*

Perspectiva	Objectivos nível 2
<b>Clientes</b>	Objectivo 1.1 - Escolar Objectivo 1.2 - Processo de aprendizagem Objectivo 2.1 - Comportamento e atitudes Objectivo 2.2 - Projectos e parcerias Objectivo 3.1 - Infra-estruturas Objectivo 3.2 - Diversidade de actividades
<b>Processos Internos</b>	Objectivo 4.1 - Ensino Objectivo 4.2 - Comunicação
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Objectivo 5.1 - Motivar e qualificar RH Objectivo 5.2 - Atrair RH com competências essenciais Objectivo 6.1 - Integração da informação Objectivo 7.1 - Trabalho em equipa Objectivo 7.2 - Liderança
<b>Financeira</b>	Objectivo 8.1 - Optimização das receitas Fixas Objectivo 8.2 - Aumentar receitas variáveis

**Figura 14** - Objectivos de nível 2.

#### 4.2.6 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma representação visual simplificada dos objectivos da estratégia num modelo causa e efeito, que representa graficamente o que deve ser feito para a organização executar a sua estratégia, operacionalizada através das medidas, metas e iniciativas. Também é uma ferramenta facilitadora na concepção de uma estratégia alinhada com os objectivos e os vectores estratégicos, permitindo atingir a missão.

O mapa estratégico definido é apresentado na seguinte figura. Este mapa permite identificar as relações causa e efeito, que são transversais a todas as perspectivas, para além de conter os vectores estratégicos traçados.

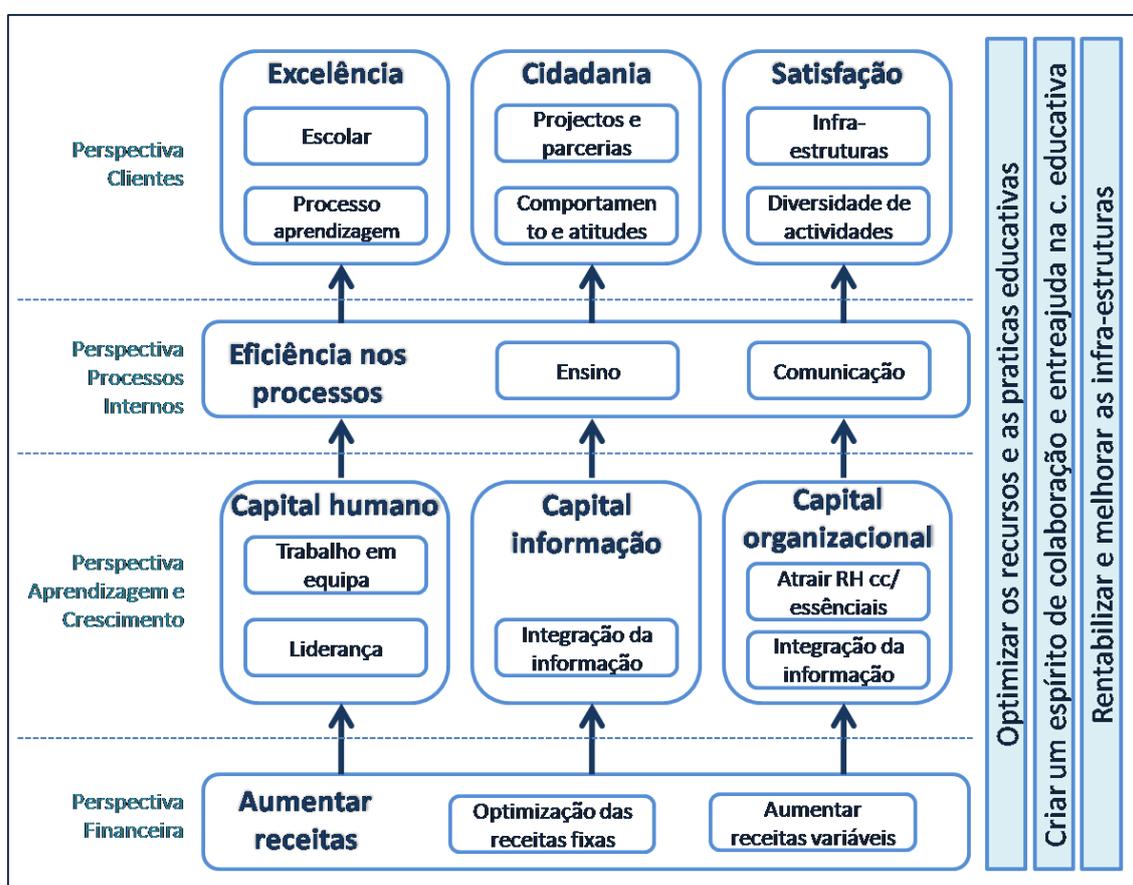


Figura 15 - Mapa Estratégico para o objecto de estudo, elaboração própria.

#### 4.2.7 Indicadores

Após a definição do mapa estratégico com os objectivos estratégicos e as relações causa e efeito, há que estabelecer um conjunto de indicadores para cada um dos objectivos, conforme o 3º passo da metodologia.

No entanto, a definição e atribuição de indicadores que satisfaçam determinados objectivos é uma tarefa algo complexa e tem de ser uma tarefa executada periodicamente para mater e monitorizar os indicadores ajustados ao objectivo. Esta tarefa, ao ser executada periodicamente, também permite um *afinamento* dos indicadores.

Por outro lado, o conhecimento destes indicadores permite ter a noção de evolução ou não do cumprimento dos objectivos estratégicos.

Mas a definição/elaboração destes indicadores padece de outra dificuldade – não deve ser standard. Isto porque cada caso é um caso e deve ser assim analisado. Cada organização deve ter os seus próprios indicadores, os quais devem ser elaborados a pensar numa dada realidade de uma organização (Pinto, 2009).

Assim, foram definidos indicadores para cada um dos objectivos estratégicos principais, que são realistas e exequíveis, conforme a seguinte tabela.

Para analisar o desdobramento a ficha de cada indicador, deve consultar o Anexo E - Fichas de indicadores e iniciativas, que apresenta detalhadamente as fichas de cada indicador, bem como a sua relação com os demais objectivos de níveis inferiores.

Objectivo (nível 1) / Indicador	Tipo*	Unidade	Revisão	Meta	Tolerância	Peso no Objectivo
<b>Objectivo 1- Excelência</b>						
Indicador 1 – Média exames nacionais	R	Num	Anual	4	0,5	20%
Indicador 2 – Média provas nacionais	R	Let	Anual	B	-	20%
Indicador 3 – Média da avaliação por período	R	Num	Trimestral	3,5	0,2	20%
Indicador 4 – Percentagem de retenções	R	%	Anual	8%	2%	30%
Indicador 4.1 – Percentagem de transição de ano com níveis negativos	R	%	Anual	40%	10%	-
Indicador 4.2 – Média de negativas nas	R	Num	Anual	1	0	-

Objectivo (nível 1) / Indicador	Tipo *	Unidade	Revisão	Meta	Tolerância	Peso no Objectivo
transições						
Indicador 5 – Alunos no quadro de valor	R	%	Trimestral	5%	2%	5%
Indicador 6 – Alunos no quadro de mérito	R	%	Trimestral	5%	2%	5%
<b>Objectivo 2 – Cidadania</b>						
Indicador 1 – Ocorrências participadas	A	Num	Trimestral	35	5	20%
Indicador 2 – Parcerias de cooperação	A	Num	Anual	28	5	30%
Indicador 3 – Campanhas de solidariedade	A	Num	Anual	3	1	30%
Indicador 4 – Realizou-se intercâmbio do projecto Coménius	A	S/N	Anual	S	-	20%
<b>Objectivo 3 – Satisfação</b>						
Indicador 1 - Reclamações	A	Num	Anual	15	3	30%
Indicador 2 – Grau satisfação das infra-estruturas	R	Num	Anual	4	1	30%
Indicador 3 – Alunos inscritos nos clubes	R	%	Trimestral	80%	10%	20%
Indicador 4 – Alunos inscritos nas actividades extracurriculares	R	%	Trimestral	80%	10%	20%
<b>Objectivo 4 – Eficiência nos processos</b>						
Indicador 1 – Grau de satisfação das metodologias	R	Num	Anual	5	1	25%
Indicador 2 – Utilização dos laboratórios de informática	R	%	Anual	90%	5%	25%
Indicador 3 – Utilização dos portáteis	R	%	Anual	90%	5%	25%
Indicador 4 – Grau de disponibilização dos meios de comunicação	R	Num	Anual	95%	2%	15%
Indicador 5 – Actualização site (semanalmente)	A	S/N	Anual	S	-	10%
Indicador 5.1 – Conteúdos novos	A	Num	Anual	30	5	-
<b>Objectivo 5 – Capital humano</b>						
Indicador 1 – Média das horas de formação	R	Num	Anual	50	0	25%
Indicador 2 – Avaliação média dos resultados obtidos nas formações	R	Num	Anual	7	1	25%
Indicador 3 – Grau da motivação da formação	R	Num	Anual	5	1	15%
Indicador 4 – Técnicos qualificados	A	Num	Anual	4	0	30%
<b>Objectivo 6 – Capital informação</b>						
Indicador 1 – Integração	A	%	Anual	75%	10%	100%

Objectivo (nível 1) / Indicador	Tipo *	Unidade	Revisão	Meta	Tolerância	Peso no Objectivo
<b>Objectivo 7 – Capital organizacional</b>						
Indicador 1 – Reuniões por departamento	R	Num	Anual	9	1	40%
Indicador 2 – Reuniões por conselho de turma	R	Num	Anual	5	1	40%
Indicador 3 – Grau de satisfação dos superiores hierárquicos	R	Num	Anual	5	1	20%
<b>Objectivo 8 – Aumentar receita</b>						
Indicador 1 – Valor do orçamento não gasto nas despesas correntes	R	%	Anual	5%	1%	20%
Indicador 2 - Valor das receitas fixas internas não gasto nas despesas correntes	R	%	Anual	30%	5%	10%
Indicador 3 – Valor gerado	R	€	Anual	82,5*	5*	70%
Indicador 3.1 – Projectos e concursos	A	€	Anual	10*	5*	-
Indicador 3.2 – POPH	A	€	Anual	80*	0*	-
Indicador 3.3 – Donativos	A	€	Anual	2*	0*	-
Indicador 3.4 – Produtos não essenciais	A	€	Anual	0,5*	0*	-

\* - Valor em milhares de Euros.

**Tabela 5** - Indicadores por objectivo (nível 1).

#### 4.2.8 Iniciativas

No sentido de alcançar os objectivos estratégicos é necessário definir o que fazer e quando fazer, ou seja, criar um conjunto de acções devidamente planeadas.

A transformação da visão em acção é idealizada por este conjunto de iniciativas e acções. Desta forma, foram definidas várias iniciativas e acções, que são apresentadas na seguinte tabela.

Iniciativas/ Acção/Objectivos (nível 1)	Objectivo 1	Objectivo 2	Objectivo 3	Objectivo 4	Objectivo 5	Objectivo 6	Objectivo 7	Objectivo 8
<b>Iniciativa 1 – Desenvolver projectos e parcerias</b>	X	X	X					X
Acção1 – Concorrer e criar projectos e parcerias								
Acção 2 – Criar equipa com tempo lectivo para dinamizar projectos								
<b>Iniciativa 2 – Redução de despesas correntes de funcionamento</b>	X							X
Acção 1 – Promover racionalização no uso de consumíveis								
Acção 2 – Incrementar sensores eléctricos								
<b>Iniciativa 3 – Promover trabalho em equipa</b>	X	X	X		X		X	
Acção 1 – Fomentar a participação em reuniões								
Acção 2 – Distribuir tarefas por equipas								
<b>Iniciativa 4 – Motivar e qualificar</b>	X	X	X	X	X		X	
Acção 1 – Promoção de actividades de confraternização								
Acção 2 – Promover actividades de integração entre toda a comunidade								
Acção 3 – Aumentar/actualizar os recursos didácticos disponíveis								
Acção 4 – Aumentar oferta de actividades educativas								
Acção 5 – Aumentar acções de formação								
Acção 6 – Incentivar a utilização dos vários recursos disponíveis								
<b>Iniciativa 5 – Divulgar informação</b>	X			X	X	X		X
Acção 1 – Actualização dos SI / informação								
Acção 2 – Utilizar diversos meios de comunicação								

**Tabela 6** - Iniciativas e acções por objectivo (nível 1).

### 4.2.9 Mapa integrado de consolidação estratégica

Por fim, apresenta-se o mapa consolidado de toda a estratégia integrando a missão, visão, perspectivas e vectores estratégicos, bem como os objectivos, indicadores, metas e iniciativas. Este mapa, e como o próprio nome indica, é integrado e consolidado, porque apresenta uma série de informação importante integrada graficamente, que o torna de fácil leitura, como devem ser os mapas de análise.

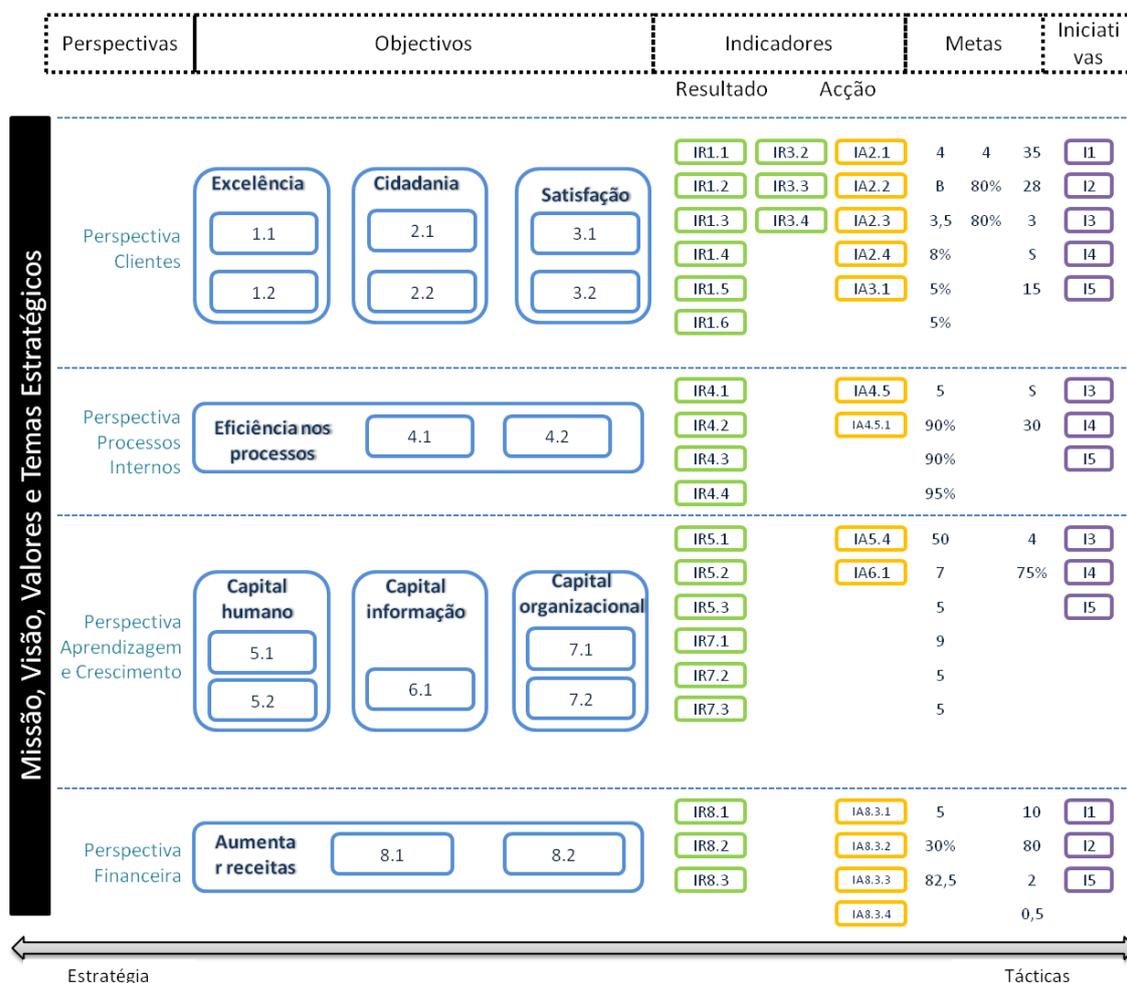


Figura 16 - Mapa estratégico integrado e consolidado.

Sendo que onde aparece IR, indica que se deve ler indicadores de resultado, IA - indicadores de acção e I – Iniciativas.

## **5. Conclusão**

Neste capítulo final são apresentadas as conclusões gerais resultantes do trabalho efectuado. São também evidenciadas as limitações e sugestões entendidas como úteis para trabalhos futuros.

### ***5.1 Conclusões gerais***

Actualmente, assiste-se a tempos de mudanças ao nível da avaliação do desempenho e do alinhamento estratégico em grande parte das organizações (Costa, 2009). Assim, as organizações deparam-se com a necessidade de adoptar novos modelos de apoio à gestão, neste quadro de mudanças e de intensa competitividade. As organizações do sector público também sentem estes tempos de mudanças, que são impulsionados pela população em geral, devido do seu impacto social e político.

Esta dissertação teve como objectivo a aplicação do modelo Balanced Scorecard, que é um modelo recente, e ao longo da aplicação do mesmo constatou-se realmente que é uma ferramenta que visa a avaliação do desempenho e o alinhamento estratégico. A aplicação do modelo é numa escola básica do ensino público.

Com base na revisão da literatura, verificou-se também que o BSC é uma metodologia muito maleável, permitindo assim adaptar-se a vários cenários. O Capítulo 2.4 – BSC adaptado ao sector público é um exemplo da adaptação ao modelo original, em que para o caso do sector público dá-se grande ênfase à missão, que passa a estar no topo do modelo, bem como a reorganização da importância das perspectivas, conforma a Tabela 1, e onde a perspectiva Financeira perde protagonismo no sector público para a perspectiva Clientes, que passa a ser a mais importante neste sector.

Para a aplicação do BSC também é importante definir a metodologia a seguir para o seu sucesso e, como tal, definiu-se uma metodologia sustentada em quatro passos que se subdividem em dez tarefas.

A metodologia proposta também é importante no entendimento do contexto organizacional. Com o decorrer do trabalho, os vários indivíduos que intervieram no projecto puderam ter melhor percepção de todo o meio envolvente da organização, com base na Análise Swot e Análise dos Stakeholders, obtendo informações que desconheciam parcialmente.

Podemos ainda concluir que o objectivo deste trabalho foi atingido e permitiu também a tradução, clarificação e comunicação da visão, missão, valores e estratégia à organização, bem como permite o alinhamento estratégico da organização com os seus objectivos e com o Projecto Educativo. Também originou um conjunto de indicadores e métricas para medirem a eficiência e a eficácia dos objectivos e dos resultados.

No entanto, resultam também outras conclusões, sendo que se verificou:

- O desconhecimento da metodologia BSC por parte de muitos intervenientes no processo;
- Algum cepticismo inicial que foi diminuindo ao longo do tempo, e este cepticismo resulta do desconhecimento da metodologia e das reticências que alguns indivíduos apresentam a modelos de avaliação no geral;
- O desconhecimento, por parte de vários intervenientes, da estratégia e orientações da organização;
- A missão e visão eram desconhecidas por grande parte da comunidade escolar;
- A importância atribuída aos indicadores, metas e iniciativas por parte dos intervenientes é diferente consoante a sua função na organização;
- O Projecto Educativo não define com clareza metas, acções e objectivos;
- A comunicação interna é deficitária e apresenta problemas para chegar a toda a comunidade.

Resumindo, a aplicação do Balanced Scorecard segundo a metodologia proposta proporcionou também um exercício importante de discussão e reflexão da estratégia da organização, por parte dos seus membros e originou mais e melhor comunicação dos temas estratégicos a toda a comunidade, sendo que antes deste episódio, estes temas eram do conhecimento de poucas pessoas.

## **5.2 Limitações**

No decorrer deste estudo, também se verificou a existência de algumas limitações, que logicamente o influenciaram, sendo que se tentou sempre minimizar o impacto destas limitações no estudo.

Assim, a principal limitação advém do facto de não ser possível desdobrar o BSC até a um nível mais baixo e mais pormenorizado. Isto porque a direcção da escola não patrocinou tal descida de nível, visto que existem grandes reservas ao nível da avaliação individual nas escolas.

No entanto, esta limitação implica outra, que está relacionada com o facto de saber se todos os membros da escola conhecem e partilham a visão, missão, estratégia e objectivos definidos pela organização.

Por fim, a falta de tempo não permitiu a implementação deste BSC, ficando só pela sua aplicação como modelo, sendo que desde o início o objectivo é só a aplicação e a implementação ficará para o próximo ano lectivo.

## **5.3 Trabalho futuro**

O objectivo deste estudo foi o de aplicar a metodologia Balanced Scorecard a uma escola básica do ensino público, e para dar seguimento ao mesmo proponho que seja realizada a implementação deste modelo numa ou mais escolas em que a estrutura organizacional seja igual ou idêntica, de forma a fornecer informações vitais sobre o modelo construído e o seu sucesso ou fracasso.

Outra sugestão passa pelo aperfeiçoamento de todo o modelo, ou seja, partir deste modelo e incluir-lhe aperfeiçoamentos e melhorias, com base na comparação deste com outros modelos resultantes da aplicação do BSC.

Por outro lado, parte dos processos de aplicação ou implementação do modelo BSC não é bem sucedido e, como tal, seria também interessante realizar uma investigação centrada sobretudo no estudo dos fracassos do BSC, que desse a conhecer o motivo do fracasso da sua implementação, as dificuldades sentidas e os erros cometidos, de forma a estes estarem documentados e para que não voltassem a ser cometidos.

## 6. Bibliografia

- [Andersen, 2002] Andersen, V., Lawrie, G., *Examining Opportunities for Improving Public Sector Governance through better Strategic, Management*.2GC, Working Paper, 1-12, 2002.
- [Banker, 2001] Banker, R., Janakiraman, S., Konstans, C., *Balanced Scorecard: Linking Strategy to Performance*, Financial Executive Research Foundation, 2001.
- [Bourne, 2000] Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, Palts, *Designing implementing and updating performance measurement systems*, International Journal of Operations & Productions Management, 20 (7), 754-771, 2000.
- [Cabral, 2009] Cabral, R., *Aplicação de um Balanced Scorecard ao Portal Electrónico da Juventude do Instituto Português da Juventude*, Dissertação de Mestrado, IST – Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.
- [Corral, 2001] Corral, M., *Designing a Balanced Scorecard in a Knowledge-Based Firm*, Issues in Accounting Education, Vol. 16 N°4 , 2001 Novembro, P 569-601, 2001.
- [Costa, 2009] Costa, Ana, *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do sector Público Não Lucrativo – O estudo do caso Instituto Politécnico de Portalegre*, Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2009.
- [Eccles, 1991] Eccles, Robert G. Eccles, *The Performance Measurement Manifest*, Harvard Business Review, Jan-Fev, 1991.
- [EFQM, 2001] EFQM, *The Business Excellent Model*, European Foundation for Quality Management, Bruxelas, 2001.
- [Filho, 2005] Filho, Emílio H., *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática*, Editora Campus, 2005.
- [Franco, 1997] Franco, Sousa, *Finanças públicas e direito financeiro*. Coimbra: Almedina, Volume I, 4ª Edição – 5ª Reimpressão, 1997.
- [Giollo, 2002] Giollo, P., *Modelo de avaliação de desempenho fundamentando no Balanced Scorecard – um estudo de caso na URI – Campus Erechim*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- [Gomes, 2006] Gomes, A., *O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do Sistema Policial Português*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, 2006.
- [Gonçalves, 2009] Gonçalves, P., *O Alinhamento Estratégico das Tecnologias de Informação no Negócio - Uma análise segundo a metodologia de Balanced Scorecard*, Dissertação de Mestrado, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2009.
- [Headley, 1998] Headley, J., *Aspectos prácticos de la implementación del cuadro de mando integral*, Fianzas y Contabilidad, nº 22, Março-Abril, 35-41, 1998.
- [Ho, 2002] Ho, Kathy e Lilian Chan,. “Performance Measurement and the Implementation of the Balanced Scorecard in Municipal Governments.” *Journal of Government Financial Management* 51 (4): 8-19, 2002.
- [Irwin, 2002] Irwin, D., *Strategy mapping in the public sector*, Long Range Planning, N° 35, p. 637-647, 2002.
- [Jordan, 2007] Jordan, H., Neves, J., Rodrigues, J., *O controlo da gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*, Áreas editor, 7ª edição, 2007.

- [Kaplan e Norton, 2006] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *Alignment: Using Balanced Scorecard to create corporate synergies*, Harvard Business Review, 2006.
- [Kaplan e Norton, 2004] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *Strategy Maps*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA, 2004.
- [Kaplan e Norton, 2001] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business Review, 2001.
- [Kaplan e Norton, 1997] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *Why does business need a Balanced Scorecard?* Journal of Cost Management, 11 (3), 5-10, 1997.
- [Kaplan e Norton, 1997 a] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.
- [Kaplan e Norton, 1996] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- [Kaplan e Norton, 1996 a] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- [Kaplan e Norton, 1992] Kaplan, Robert S., Norton, David P., *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, Jan- Feb, 1992.
- [Kiyani, 2001] Kiyani, L., Martin, J., *Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government*, Management Accounting Research, nº 11, 231-251, 2001.
- [LNEC, 2006] LNEC, *Plano estratégico – Metodologia Balanced Scorecard*, Laboratório Nacional de Engenharia Civil, Oeiras, 3ª edição, 2006
- [Louro, 2009] Louro, A., *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos*, Dissertação de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, 2009.
- [Mcadam, 2002] Mcadam, R. e Bailie, B., *Business performance measures and alignment impact on strategy*. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (9/10), 972-996, 2002.
- [Nair, 2004] Nair, M., *Essential Balanced Scorecard*, John Wiley Sons, Inc., New Jersey, 2004.
- [Niven, 2003] Niven, P. R., *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: Wiley, 2003.
- [Norreklit, 2003] Norreklit, H., *The Balanced Scorecard: what is the score?*, Accounting, Organizations and Society, nº28, 591-619, 2003.
- [Norreklit, 2000] Norreklit, H., *The balance on the Balanced Scorecard*, Management Accounting Research, nº 11, 65-68, 2000.
- [Olve, 2000] Olve, N., Roy, J., Wetter, M., *Implementando y gestionando el cuadro de Mando Integral – Guía Práctico del Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona, 2000.
- [Parasuraman, 1998] Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, K., *Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of Retailing, Vol. 64, nº 1, 2-40, 1998.
- [Parasuraman, 1995] Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, K., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, Vol. 4, nº 4, 41-50, 1995.
- [Pedro, 2004] Pedro, F., *O Balanced Scorecard no sector público*, Informação & Informática, nº 28, 2004.

[Pires, 2002] Pires, C., e Pinto, A. C., *Manual do plano oficial de contabilidade pública*. Lisboa: Áreas Editora, 2ª edição, 2002.

[Pinto, 2009] Pinto, F., *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, 1ª Impressão, Edições Sílabo, Lisboa, 2009.

[Ribeiro, 2005] Ribeiro, N., *O Balanced Scorecard e sua aplicação às instituições de ensino superior público*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, 2005.

[Wheelen, 2002] Wheelen, Thomas L. e Hunger, J. David, *Strategic management and Business Policy*, Pearson Education International, New Jersey, 2002

[Yin, 2009] Yin, R., *Case Study Research, Design And Methods, Fourth Edition Applied social research method*, Editora Sage, 5º Volume, California, 2009.

[Tejedor, 2008] Tejedor, J., Elola, L. e Tejedor, A., “*The application of neural networks in the study of the influence of temporality on strategy map indicators in a Spanish hospital*”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), pp. 643-659, 2008.

[Wisniewski, 2004] Wisniewski, M., Olafsson, S., *Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.53, Iss.7, 602-613, 2004.

## **Anexo A – Objecto de estudo**

O actual anexo apresenta o desenvolvimento prático do presente trabalho. Aborda o processo de aplicação do BSC numa escola básica do distrito de Santarém.

Após esta introdução, é descrita a caracterização do Agrupamento X nas suas diversas componentes.

Seguidamente é descrita a missão, visão e valores do Agrupamento.

Posteriormente apresenta-se a análise da matriz SWOT, que reflecte esquematicamente as debilidades, ameaças, forças e oportunidades na actividade desta organização.

Em seguida é apresentado as perspectivas, vectores estratégicos, objectivos estratégicos, os respectivos indicadores e os mapas estratégicos.

Também se apresentam as fases de implementação do BSC no Agrupamento, com base nos mapas estratégicos obtidos.

Por fim, são descritas as principais conclusões retiradas do estudo sobre o desenvolvimento e implementação do BSC no Agrupamento X, no capítulo Conclusão.

### **Apresentação do objecto de estudo**

O Agrupamento X, é um agrupamento de escolas públicas, que se rege pelo Decreto-Lei n.º 75/2008. Segundo este decreto de lei, art.º 6 *“O agrupamento de escolas é uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e escolas de um ou mais níveis e ciclos de ensino.”*

Os agrupamentos têm as seguintes finalidades (Decreto-Lei n.º 75/2008):

- Oferecer um percurso sequencial e articulado dos alunos abrangidos numa dada área geográfica e favorecer a transição adequada entre níveis e ciclos de ensino;
- Superar conjunturas de isolamento de escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar e prevenir a exclusão social e escolar;
- Fortalecer a capacidade pedagógica das escolas e estabelecimentos de educação pré-escolar que o integram e realizar a gestão racional dos recursos;

- Defender o funcionamento de um regime de autonomia, administração e gestão, nos termos do presente decreto -lei.

Este agrupamento envolve uma Escola Básica Integrada, que é a sede do agrupamento e está localizada no concelho de Rio Maior e que é a unidade de negócio a contemplada neste trabalho. Ao agrupamento pertencem também dois Centros Educativos, oito jardins-de-infância e quatro escolas do 1º ciclo do Ensino Básico, numa grande dispersão e descontinuidade geográficas.

As condições de funcionamento das escolas distribuídas pela área rural do município (número de alunos, características físicas dos edifícios e ambiente) são bastante diversas.

De acordo com dados do presente ano lectivo, a população escolar Agrupamento distribui-se da seguinte forma:

Tipo de Estabelecimento de Ensino	Número de alunos
Jardim de Infância	97
Escolas 1º Ciclo	110
Centro Escolar N.º 1	204
Centro Escolar N.º 2	114
Escola Sede do Agrupamento	593

**Tabela 7** - População Escolar (alunos) – Ano Lectivo 2009/2010

O corpo docente do Agrupamento, a partir de dados relativos ao presente ano lectivo, distribui-se de acordo com a seguinte tabela:

Nível de Ensino	Número de Docentes
<b>Jardim-de-infância</b>	15
<b>1.º Ciclo</b>	32
<b>2.º Ciclo</b>	31
<b>3.º Ciclo</b>	34
Total	112

**Tabela 8** - Distribuição do corpo docente por níveis de ensino.

Os Assistentes Operacionais do Agrupamento, no presente ano lectivo são 47.

Os Serviços Administrativos do Agrupamento são constituídos por nove elementos.

## Infra-estruturas

A funcionar em pleno desde 2003, o agrupamento possui amplos espaços exteriores, que apresenta as seguintes infra-estruturas, segundo o projecto educativo:

Blocos	Nº de salas de aula	Nº de gabinetes
<b>J11</b>	1	0
<b>J12</b>	1	0
<b>J13</b>	1	0
<b>J14</b>	1	0
<b>J15</b>	1	0
<b>J16</b>	1	0
<b>J17</b>	1	0
<b>J18</b>	1	0
<b>1C1</b>	1	0
<b>1C2</b>	1	0
<b>1C3</b>	1	0
<b>1C4</b>	1	0
<b>Centro Escolar N.º 1</b>	9	1
<b>Centro Escolar N.º 2</b>	9	1
<b>Escola Sede do Agrupamento</b>	32	4

**Tabela 9** - Infra-estruturas do Agrupamento X. (fonte: projecto educativo do agrupamento)

Na escola sede do agrupamento, depois de algumas obras de reestruturação com o objectivo de rentabilizar o espaço existente, a escola conta actualmente com 32 salas de aula – 11 específicas: 3 laboratórios de Ciências, 2 de Educação Visual, 3 de Educação Tecnológica, 1 de Educação Musical, 1 Sala de Seminários, 2 salas de informática e 20 não específicas. Existe 1 Biblioteca/CRE, 4 gabinetes de trabalho (actualmente utilizados como sala de aula), 1 sala de estudo, 1 laboratório de fotografia, 1 ginásio e balneários, 1 atelier e 1 gabinete médico.

As instalações escolares são insuficientes para albergar o número de alunos que a frequentam, segundo o projecto educativo do triénio de 2006-2009. A insuficiência de

espaços impede-a de dar desenvolvimento desejável à multiplicidade e complexidade de funções de que as escolas básicas, de hoje, estão encarregadas.

No entanto, os estabelecimentos de ensino das escolas e jardins-de-infância do agrupamento contam, quase exclusivamente com uma sala de aula/actividades e com um espaço exterior de dimensões muito diversas, que variam entre os 253 m<sup>2</sup> e os 2300 m<sup>2</sup>. Alguns dos edifícios resultam de projectos especiais e outros desenvolvem a sua actividade em edifícios antigos recuperados.

Ao nível do espaço cultural/recreativo colectivo o Agrupamento dispõe de uma biblioteca, de uma piscina, de um estádio com pista de atletismo, de um pavilhão multiusos e de um pavilhão desportivo. Todas estas polivalências são do domínio municipal.

## **Estrutura Organizacional**

O Agrupamento X está organizado em conformidade com o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação (RAAG), Decreto-Lei n.º 75/2008. No início do ano lectivo 2009-2010, todos os órgãos da estrutura de organização pedagógica e administrativa estavam constituídos e em pleno exercício da sua função para o triénio presente.

Com base no Regulamento Interno, o Conselho Geral, o Director e o Conselho Pedagógico são as estruturas base para a administração e orientação educativa no agrupamento.

O Director é auxiliado pelos Serviços de Administração Escolar, normalmente apelidado dos “Serviços de Secretaria”, para o qual existe uma chefe do serviço e por um conjunto de Assistentes Operacionais.

A composição desta estrutura é igual no agrupamento e na escola sede, ou seja, o director e os elementos com assento nestes órgãos são os mesmos. Isto porque um dos objectivos dos agrupamentos é a concentração da gestão e administração na escola sede, agrupando assim, várias escolas pequenas da região.

Assim o organograma desta organização contempla dois tipos de órgãos, os órgãos de Administração e Gestão e os órgãos (ou estruturas, conforme é descrito no regulamento interno) de Coordenação e Supervisão.

A escola sede e o agrupamento, apresentam uma estrutura organizacional hierárquica semelhante, conforme a seguinte figura.

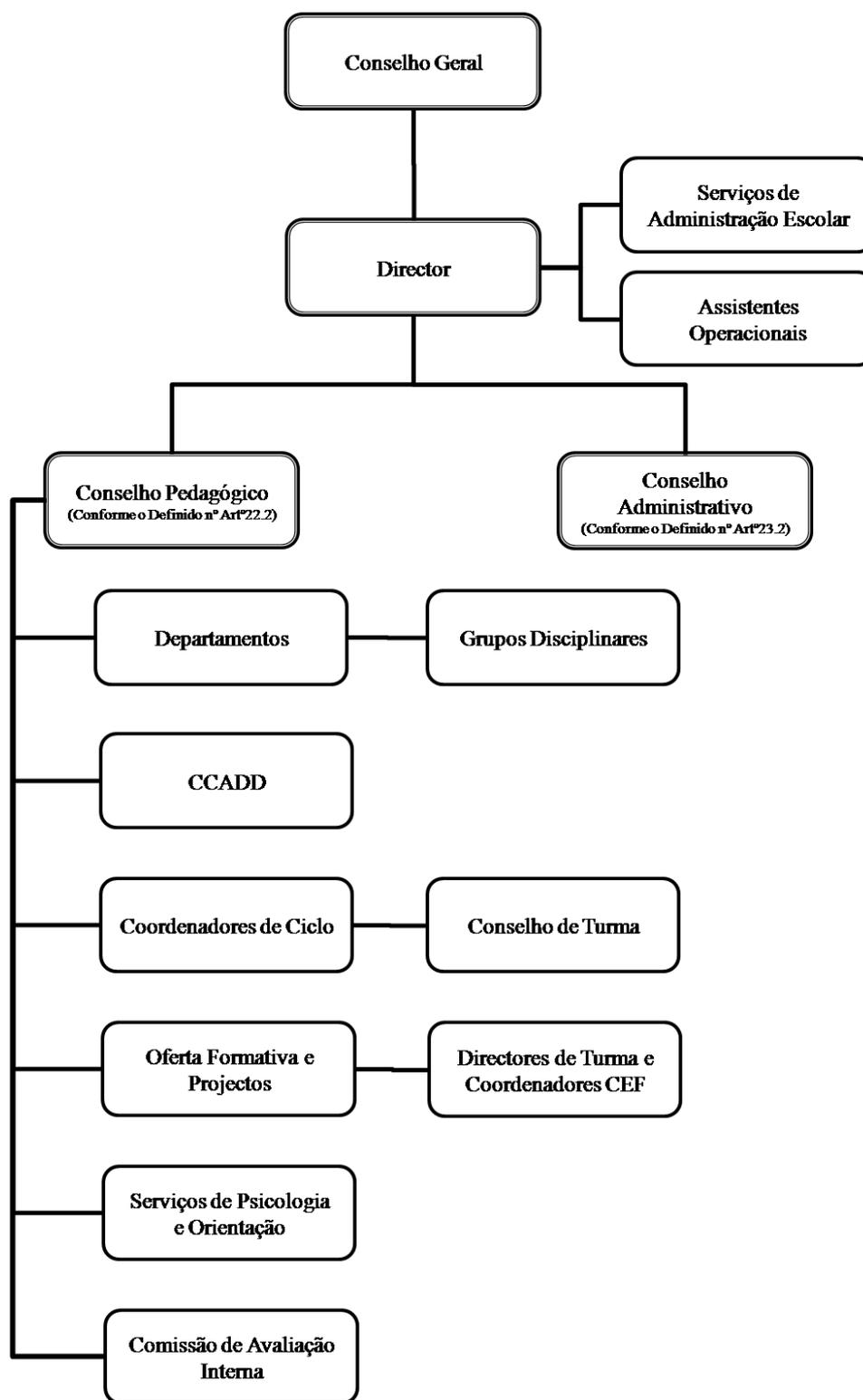


Figura 17 - Organograma do agrupamento.

## **Órgãos de Administração e Gestão:**

### **Conselho Geral**

O conselho Geral é o órgão responsável pela definição das linhas orientadora da actividade do agrupamento, assegurando a participação e representação da comunidade com respeito pelos princípios consagrados na Constituição da Republica e na Lei de Bases do Sistema Educativo.

O conselho Geral tem a seguinte constituição:

- O Director, sem direito de voto;
- 7 representantes dos Docentes;
- 2 representantes dos Não Docentes;
- 6 representantes dos Pais e Encarregados de Educação
- 3 representantes da Autarquia;
- 3 representantes da comunidade local.

### **O Director**

O Director é um órgão de administração e gestão do agrupamento de escolas nas áreas pedagógica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. É coadjuvado no exercício das suas funções por um subdirector e por três adjuntos.

### **Conselho Pedagógico**

O Conselho Pedagógico é o órgão de coordenação e supervisão pedagógica e orientação educativa nomeadamente nos domínios pedagógicos-didáticos, da orientação e acompanhamento dos alunos e da formação inicial e continua do pessoal docente e não docente.

O Conselho Pedagógico tem a seguinte composição:

- O Director – preside a este órgão;
- 1 representante da Educação Especial;
- 1 representante da Associação de Pais;

- 1 coordenador do 1º Ciclo;
- 1 vice-coordenador do 1º Ciclo;
- 1 coordenador do 2º Ciclo;
- 1 coordenador do 3º Ciclo;
- 1 coordenador da Educação Pré-Escolar;
- 5 coordenadores de cada Departamento Curricular (existem 5 departamentos);
- 1 representante da Oferta Formativa e Projectos Extracurriculares;
- 1 representante dos Serviços Técnicos Pedagógicos;

### **Estruturas de Coordenação e Supervisão**

Relativamente aos órgãos ou estruturas de Coordenação e Supervisão, esta escola sede de agrupamento é composta pelas seguintes estruturas:

- Departamentos curriculares, que por sua vez se dividem em grupos disciplinares;
- A Comissão de Coordenação da Avaliação do Desempenho Docente (CCADD);
- A Coordenação de Ciclos, que se divide em Coordenações de Turma ou Conselho de Turma;
- A Coordenação da Oferta Formativa e dos Projectos Extra-Curriculares, que se divide em Directores de Turma e Coordenadores CEF (Cursos de Educação e Formação);
- A Coordenação da Educação Especial - Serviços de Psicologia e Orientação;
- Comissão de Avaliação Interna.

Os **Departamentos** curriculares, são responsáveis pela articulação e gestão curricular. Esta é uma das estruturas mais representativas, porque todos os professores fazem parte de algum departamento. Depois das três estruturas do topo do organograma, os departamentos assumem um papel de elevada importância nas escolas porque estão directamente relacionados com os docentes, que por sua vez estão relacionados com os alunos e toda a comunidade de forma indirecta.

Os departamentos são compostos pelos docentes, consoante os grupos de recrutamento (explicar isto em anexo), sendo que nesta escola ou agrupamento existem os seguintes departamentos:

- Departamento de Educação Pré-Escolar;
- Departamento do 1º Ciclo do Ensino Básico;
- Departamento de Matemática e Ciências Experimentais;
- Departamento de Línguas;
- Departamento de Ciências Sociais e Humanas;
- Departamento de Expressões.

Cada departamento é composto por vários grupos disciplinares. Os grupos disciplinares agregam docentes consoante a sua formação base em grupos definidos pelo Ministério da Educação. Por exemplo o Grupo de Informática, com o código 550 (Ministério da Educação – Grupos) faz parte do Departamento de Matemática e Ciências Experimentais. Consequentemente o Grupo de Informática agrega as disciplinas da área da informática, tais como Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) ou Instalação e Manutenção de Microcomputadores (IMMC), a título de exemplo.



**Figura 18** - Composição dos departamentos curriculares.

A **Comissão de Coordenação da Avaliação do Desempenho Docente** (CCADD) é responsável pela organização e coordenação de todo o processo de avaliação do desempenho docente de todo o agrupamento.

A **Coordenação de Ciclos** é a estrutura de coordenação pedagógica responsável pela articulação e aferição de actividades e procedimentos no âmbito das turmas.

As **Coordenações de Turma** ou Conselho de Turma são os órgãos responsáveis pela organização, acompanhamento e avaliação das actividades a desenvolver com os alunos e a articulação entre a escola e as famílias.

A **Coordenação da Oferta Formativa e dos Projectos Extra-Curriculares**, que se divide em Directores de Turma e Coordenadores CEF (Cursos de Educação e Formação) é um órgão colegial composto pelos directores de turma e coordenadores dos diversos cursos de formação a funcionar no agrupamento (neste caso é só na escola sede) e pelos responsáveis pelos diversos projectos extracurriculares.

A **Coordenação da Educação Especial**, inclui os Serviços de Psicologia e Orientação. A Coordenação da Educação Especial, nomeadamente os apoios especializados, visam criar condições para a adequação do processo educativo às necessidades educativas especiais dos alunos com limitações significativas ao nível da actividade e da participação.

A **Comissão de Avaliação Interna** que é composta por três professores nomeados pelo Director, têm como função acompanhar o cumprimento do Projecto Educativo e do Plano Anual de Actividades, apresentando relatórios semestrais e anuais.

Existem outras subestruturas não representadas no organograma, porque estão sob a alçada do Director e são coordenadas pelo Director ou por alguém nomeado para o cargo pelo Director, como é o caso da:

- Equipa do Plano Tecnológico da Educação (PTE) composto por membros de todos os órgãos da agrupamento/escola e que coordena a implementação do PTE;
- Biblioteca Escolar que coordena a biblioteca da escola;
- Coordenadores de Estabelecimento, que são designados pelo Director e coordenam os estabelecimentos pré-escolares e centros escolares da rede do agrupamento.

## Anexo B - Guião da entrevista

Esta entrevista visa a recolha de dados e informações sobre a actual situação da organização, bem como a sua relação e actuação referente a diversos aspectos, tais como à visão, missão, valores e objectivos. O objectivo final é a aplicação da metodologia BSC na organização.

### Introdução

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de gestão estratégica que permite às organizações avaliar as suas performances em várias áreas, além da financeira, por intermédio da construção de um conjunto de indicadores quantitativos, de forma a avaliar a capacidade da organização, no sentido do cumprimento da sua missão e dos objectivos estratégicos propostos, permitindo de certo modo obter respostas para o presente e para as necessidades futuras através da utilização das vantagens do potencial humano. Assim é um elemento essencial para atingir o equilíbrio entre os vários componentes da organização.

O objectivo deste trabalho é realizar a aplicação da metodologia do BSC, a uma escola pública, que é sede de um agrupamento escolar.

Na aplicação desta metodologia é essencial o alinhamento e envolvimento da gestão de topo da organização, o que é referido normalmente como sendo um dos principais factores críticos de sucesso para garantir o sucesso da aplicação desta metodologia. O que também perfaz um FCS neste trabalho. Na metodologia de aplicação do BSC, a primeira fase é conhecer a organização. Posteriormente desenvolve-se uma linha de acção e inicia-se o desenho da arquitectura que culminará

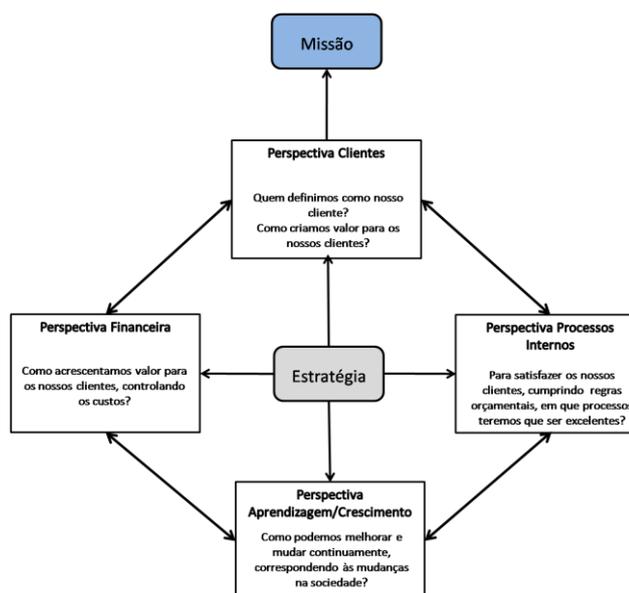


Figura 19 – BSC.

com a apresentação do mapa estratégico.

Com o objectivo de responder a estas fases iniciais, são colocadas várias questões que estão divididas em 4 grupos.

Grupo 1 – Situação actual da organização;

Grupo 2 – Visão, missão, temas estratégicos e objectivos;

Grupo 3 – Expectativas.

### **Grupo 1**

De forma a analisar a situação actual da organização, pede-se que examine e descreva os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças actuais da organização.

1. Quais são os **pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças** que a escola enfrenta? Preencha na seguinte tabela.

Pontos Fortes Interno	Pontos Fracos Interno	Oportunidades Externo	Ameaças Externo

**Tabela 10** – Matriz SWOT.

2. Existe alinhamento estratégico da organização com os seus objectivos, missão e visão? Porquê?

### **Grupo 2**

3. Concorda com a visão e missão definida no projecto educativo? Se responder não, reescreva a visão e/ou missão que concorda.

*A missão é: “Promover a formação integral do aluno enquanto cidadão responsável, solidário e participativo, bem como o seu sucesso educativo, quer vise progredir estudos quer tenha como meta a inserção e integração permanentes no mercado de trabalho. ”*

*A visão é: “a excelência do serviço educativo prestado, dando primazia a critérios pedagógicos. Atenta ao futuro e aos sinais de mudança, apostará na criatividade e*

*inovação, na flexibilidade da sua estrutura geográfica, administrativa e pedagógica e no dinamismo dos membros da comunidade educativa.”*

4. Concorda com os **valores** da organização definidos no projecto educativo? Se responder não, descreva os valores para organização.

- Excelência;
- Responsabilidade;
- Trabalho de equipa;
- Harmonia.

5. Defina quais são os **temas estratégicos** da organização?

Nota: Os temas devem estar relacionados com a visão e missão.

6. Quais são os objectivos que esperam atingir no próximo triénio? Para esses objectivos quais são as medidas, alvos e iniciativas necessárias?

Nota: Os objectivos devem ser segmentados pelas 4 perspectivas do modelo base do BSC, presentes na tabela seguinte.

Perspectiva / Obj	Objectivos	Medidas/ Indicadores	Alvos	Iniciativas /acções
Clientes (Alunos e a comunidade)				
Processos Internos				
Aprendizagem e Crescimento				
Financeira				

**Tabela 11** - Informações para o BSC.

### **Grupo 3**

7. Quais são as expectativas que tem em relação à definição e aplicação do modelo BSC na organização?

## Anexo C - Missão, visão, valores e temas estratégicos

Este anexo apresenta numa forma tabular a missão, visão, valores e temas estratégicos que orientaram a aplicação do BSC nesta organização.

<b>Missão</b>	Promover o sucesso educativo, o desenvolvimento integral do aluno e dotar os jovens de ferramentas e valores que lhes permitam compreender e intervir na sociedade, tornando-se cidadãos de pleno direito.
<b>Visão</b>	Atingir a excelência do serviço educativo prestado, dando primazia a critérios pedagógicos, apostando na criatividade, na inovação, na flexibilidade da sua estrutura geográfica, administrativa, pedagógica e no dinamismo e bem-estar dos membros da comunidade educativa.
<b>Valores</b>	Excelência Responsabilidade Trabalho em equipa Harmonia
<b>Temas estratégicos</b>	Dinamização dos recursos e das práticas educativas Aumentar as relações e vivências da comunidade educativa Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas

**Tabela 12** - Missão, visão, valores e temas estratégicos.

## Anexo D - Aplicação do BSC - Perspectivas e objectivos nível 1, 2 e 3

Este anexo apresenta o resumo dos três níveis de objectivos (nível 1, 2 e 3) distribuídos pelas respectivas perspectivas. Também serve como referencial para a dependência entre os vários objectivos nos vários níveis, bem como demonstra a estrutura dos relatórios, depois da implementação do BSC, que deverá incluir os valores obtidos com base na variância e desvios.

Perspectiva / Objectivos (Nível 1, 2 e 3)	Valores		
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>1 - Cliente</b>			
<b>Cidadania</b>			
Comportamento e atitudes			
Diminuir nº de ocorrências			
Projectos e parcerias			
Campanhas de solidariedade			
Parcerias de cooperação			
Realização do projecto Coménius			
<b>Excelência</b>			
Escolar			
Diminuir percentagens de transições de ano com níveis negativos			
Melhorar a média na avaliação final período			
Melhorar a média nos exames nacionais			
Processo de aprendizagem			
Aumentar percentagem de alunos no quadro de excelência			
Aumentar percentagem de alunos no quadro de valor			
<b>Satisfação</b>			
Diversidade de actividades			
Aumentar percentagem de alunos inscritos nas a. extracurriculares			
Aumentar percentagem de alunos inscritos nos Clubes			
Infra-estruturas			
Diminuir reclamações			
Melhorar a manutenção			
<b>2 - Processos internos</b>			
<b>Eficiência nos processos</b>			
Comunicação			
Actualização semanal do site			
Melhorar a disponibilização dos meios de comunicação			
Ensino			
Aumentar a utilização dos meios tecnológicos			
Novas metodologias			

Perspectiva / Objectivos (Nível 1, 2 e 3)	Valores		
	Ano 1	Ano 2	Ano 3
<b>3 - Aprendizagem e crescimento</b>			
<b>Capital humano</b>			
Atrair RH com competências essenciais			
Mais técnicos qualificados			
Motivar e qualificar RH			
Motivação RH			
Qualificação RH			
<b>Capital informação</b>			
Integração da informação			
Aumentar a integração da informação			
<b>Capital organizacional</b>			
Liderança			
Melhorar o grau de motivação nas lideranças			
Trabalho em equipa			
Fomentar o trabalho em equipa			
<b>4 - Financeira</b>			
<b>Aumentar receitas</b>			
Aumentar receitas variáveis			
Aumentar valor monetário atribuído via Donativos			
Aumentar valor monetário atribuído via POPH			
Aumentar valor monetário atribuído via projectos			
Aumentar valor monetário na venda de produtos não essenciais			
Optimização das receitas fixas			
Melhorar a gestão das receitas do orçamento de estado			
Melhorar a gestão das receitas fixas geradas internamente			

Legenda:

<b>Perspectiva</b>
Objectivo de nível 1
Objectivo de nível 2
Objectivo de nível 3

**Tabela 13** - Perspectivas e objectivos de nível 1, 2 e 3 para a aplicação do BSC.

## **Anexo E - Fichas de indicadores e iniciativas**

A definição e atribuição de indicadores e iniciativas que satisfaçam determinados objectivos, é uma tarefa algo complexa e tem de ser uma tarefa executada periodicamente para mater e monitorizar os indicadores ajustados ao objectivo. Esta tarefa ao ser executada periodicamente também permite um “afinamento” dos indicadores.

Por outro lado, o conhecimento destes indicadores e iniciativas permite ter a noção de evolução ou não, do cumprimento dos objectivos estratégicos.

Mas a definição/elaboração destes indicadores compadecem de outra dificuldade – não devem ser standard. Isto porque cada caso é um caso, e deve ser assim analisado. Cada organização deve ter os seus próprios indicadores, bem como as suas iniciativas, que devem ser elaborados a pensar numa dada realidade de uma organização.

Assim foram definidos indicadores e iniciativas para os objectivos, que são realistas e exequíveis.

São apresentados a seguir em dois grupos:

- Grupo 1 – Ficha de indicador;
- Grupo 2 – Ficha da iniciativa;

O primeiro exemplar de cada ficha é apresentado no seu formato original, mas as restantes serão reduzidas no tamanho da letra e espaço, com o objectivo de reduzir folhas no documento.

## Ficha de Indicador

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	__/__/__
Designação Indicador	Média exames nacionais		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as práticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.1	Escolar
Nº Objectivo (Nível 3)	1.1.1	Melhorar a média nos exames nacionais
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{notas nos exames nacionais}) / \text{n}^\circ \text{ de exames nacionais}$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	ENEB; JPM alunos	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	4	4	4
Tolerância	0.5	0.3	0.2
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Tabela 14 – Exemplo de ficha de indicador preenchida.

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Média das provas nacionais		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.1	Escolar
Nº Objectivo (Nível 3)	1.1.2	Melhorar a média nas provas nacionais
Nº Indicador	2	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{notas nas provas nacionais}) / \text{n}^\circ \text{ de provas nacionais}$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Letra
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	PAEB; JPM alunos	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	B	B	B
Tolerância	-	-	-
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Média da avaliação por período		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.1	Escolar
Nº Objectivo (Nível 3)	1.1.3	Melhorar a média na avaliação final período
Nº Indicador	3	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{notas no final de período}) / \text{n}^\circ \text{ de notas no final de período}$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Trimestral	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	JPM alunos	Responsável	Com. Avaliação

	2010			2011			2012		
Período de avaliação	1P	2P	3P	1P	2P	3P	1P	2P	3P
Meta	3,5			3,5			3,5		
Tolerância	0,2			0,1			0		
Peso no objectivo	20%			20%			20%		

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Percentagens de retenções		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.1	Escolar
Nº Objectivo (Nível 3)	1.1.3	Melhorar a média na avaliação final período
Nº Indicador	4	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{ de retenções / num total de alunos}) * 100$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual e Trim.
Origem dos dados	JPM alunos; DT	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	5%	5%	5%
Tolerância	2%	2%	2%
Peso no objectivo	30%	30%	30%

Notas Adicionais	É um dos indicadores mais importantes.
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Percentagens de transições de ano com níveis negativos		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.1	Escolar
Nº Objectivo (Nível 3)	1.1.4	Diminuir percentagens de transições de ano com níveis negativos
Nº Indicador	4.1	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{ transições com níveis negativos / num total transições}) * 100$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	JPM alunos	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	40%	35%	30%
Tolerância	10%	10%	10%
Peso no objectivo			

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Média de negativas nas transições		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.1	Escolar
Nº Objectivo (Nível 3)	1.1.4	Diminuir percentagens de transições de ano com níveis negativos
Nº Indicador	4.2	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{níveis negativos nas transições} / \text{num total transições}) * 100$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	JPM alunos	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	1	1	1
Tolerância	0	0	0
Peso no objectivo			

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Alunos no quadro de valor		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.2	Processo de aprendizagem
Nº Objectivo (Nível 3)	1.2.1	Aumentar percentagem de alunos no quadro de valor
Nº Indicador	5	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{alunos no quadro de valor} / \text{num total de alunos}) * 100$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Trimestral
Origem dos dados	JPM alunos	Responsável	CA, CT

	2010	2011	2012
Meta	5%	5%	6%
Tolerância	2%	2%	2%
Peso no objectivo	5%	5%	5%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Alunos no quadro de mérito		

Vector estratégico	2	Criar espírito de colaboração e entreajuda na comunidade educativa
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	1	Excelência
Nº Objectivo (Nível 2)	1.2	Processo de aprendizagem
Nº Objectivo (Nível 3)	1.2.2	Aumentar percentagem de alunos no quadro de excelência
Nº Indicador	6	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{alunos no quadro de excelência} / \text{num total de alunos}) * 100$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	%
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Trimestral
Origem dos dados	JPM alunos	Responsável	CA, CT

	2010	2011	2012
Meta	5%	5%	6%
Tolerância	2%	2%	2%
Peso no objectivo	5%	5%	5%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Ocorrências participadas		

Vector estratégico	2	Criar espírito de colaboração e entreajuda na comunidade educativa
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	2	Cidadania
Nº Objectivo (Nível 2)	2.1	Comportamento e atitudes
Nº Objectivo (Nível 3)	2.1.1	Diminuir nº de ocorrências
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	$\sum \text{de ocorrência participadas}$	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Direcção	Responsável	Direcção

	2010	2011	2012
Meta	35	30	25
Tolerância	5	5	5
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Parcerias de cooperação		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	2	Cidadania
Nº Objectivo (Nível 2)	2.2	Projectos e parcerias
Nº Objectivo (Nível 3)	2.2.1	Parcerias de cooperação
Nº Indicador	2	
Fórmula de Cálculo	$\Sigma$ das parcerias de cooperação desenvolvidas	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Direcção e CG	Responsável	Direcção e CG

	2010	2011	2012
Meta	28	30	30
Tolerância	5	5	5
Peso no objectivo	30%	30%	30%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Campanhas de solidariedade		

Vector estratégico	2	Criar espírito de colaboração e entreaajuda na comunidade educativa
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	2	Cidadania
Nº Objectivo (Nível 2)	2.2	Projectos e parcerias
Nº Objectivo (Nível 3)	2.2.2	Campanhas de solidariedade
Nº Indicador	3	
Fórmula de Cálculo	$\Sigma$ das campanhas de solidariedade desenvolvidas	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Direcção e Depart.	Responsável	EMRC

	2010	2011	2012
Meta	3	3	3
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	30%	30%	30%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Realizou-se intercâmbio do projecto Coménius		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	2	Cidadania
Nº Objectivo (Nível 2)	2.2	Projectos e parcerias
Nº Objectivo (Nível 3)	2.2.3	Realização do projecto Coménius
Nº Indicador	4	
Fórmula de Cálculo	Realizou-se? S ou N	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Sim ou Não
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Clube Europeu	Responsável	Clube Europeu

	2010	2011	2012
Meta	S	S	S
Tolerância			
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Reclamações		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	3	Satisfação
Nº Objectivo (Nível 2)	3.1	Infra-estruturas
Nº Objectivo (Nível 3)	3.1.1	Diminuir reclamações
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	$\Sigma$ das reclamações	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Direcção	Responsável	Direcção

	2010	2011	2012
Meta	15	13	10
Tolerância	3	3	3
Peso no objectivo	30%	30%	30%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Grau satisfação (infra-estruturas)		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas da escola
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	3	Satisfação
Nº Objectivo (Nível 2)	3.1	Infra-estruturas
Nº Objectivo (Nível 3)	3.1.2	Melhorar a manutenção
Nº Indicador	2	
Fórmula de Cálculo	Média das respostas ( de 0 a 5)	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Com. Avaliação	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	4	4	4
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	30%	30%	30%

Notas Adicionais	De 1 a 5, a aferir através de questionário.
------------------	---

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Alunos inscritos nos clubes		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	3	Satisfação
Nº Objectivo (Nível 2)	3.2	Diversidade de actividades
Nº Objectivo (Nível 3)	3.2.1	Aumentar percentagem de alunos inscritos nos Clubes
Nº Indicador	3	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{ de alunos inscritos / total de alunos}) * 100$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Conselhos de turma	Responsável	Resp. clubes

	2010	2011	2012
Meta	80%	85%	87%
Tolerância	10%	10%	10%
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Alunos inscritos nas actividades extracurriculares		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	1	Clientes
Nº Objectivo (Nível 1)	3	Satisfação
Nº Objectivo (Nível 2)	3.2	Diversidade de actividades
Nº Objectivo (Nível 3)	3.2.2	Aumentar percentagem de alunos inscritos nas actividades
Nº Indicador	4	
Fórmula de Cálculo	$(\sum \text{ de alunos inscritos / total de alunos}) * 100$	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Trimestral
Origem dos dados	Conselhos de turma	Responsável	Resp. actividade

	2010	2011	2012
Meta	80%	80%	80%
Tolerância	10%	10%	10%
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Grau de satisfação com as novas metodologias		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	2	Processos
Nº Objectivo (Nível 1)	4	Eficiência nos processos
Nº Objectivo (Nível 2)	4.1	Ensino
Nº Objectivo (Nível 3)	4.1.1	Novas metodologias
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	Média da satisfação constatada	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	C. Científico	Responsável	C. Científico

	2010	2011	2012
Meta	5	5	5
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	25%	25%	25%

Notas Adicionais	De 1 a 5, a aferir através de questionário.
------------------	---

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Utilização dos laboratórios de informática		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	2	Processos
Nº Objectivo (Nível 1)	4	Eficiência nos processos
Nº Objectivo (Nível 2)	4.1	Ensino
Nº Objectivo (Nível 3)	4.1.2	Aumentar a utilização dos meios tecnológicos
Nº Indicador	2	
Fórmula de Cálculo	(Nº de tempos utilizados/nº de tempos totais) * 100	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Equipa PTE	Responsável	Equipa PTE

	2010	2011	2012
Meta	90%	90%	92%
Tolerância	5%	5%	5%
Peso no objectivo	25%	25%	25%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Utilização dos portáteis		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	2	Processos
Nº Objectivo (Nível 1)	4	Eficiência nos processos
Nº Objectivo (Nível 2)	4.1	Ensino
Nº Objectivo (Nível 3)	4.1.2	Aumentar a utilização dos meios tecnológicos
Nº Indicador	3	
Fórmula de Cálculo	(Nº de tempos utilizados/nº de tempos totais) * 100	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Equipa PTE	Responsável	Equipa PTE

	2010	2011	2012
Meta	90%	92%	95%
Tolerância	5%	5%	5%
Peso no objectivo	25%	25%	25%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Grau de disponibilidade dos meios de comunicação		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas
Perspectiva	2	Processos
Nº Objectivo (Nível 1)	4	Eficiência nos processos
Nº Objectivo (Nível 2)	4.2	Comunicação
Nº Objectivo (Nível 3)	4.2.1	Melhorar a disponibilização dos meios de comunicação
Nº Indicador	4	
Fórmula de Cálculo	(( nº de tempos totais - Nº de tempos indisponíveis) / nº de tempos totais) *	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Equipa PTE	Responsável	Equipa PTE

	2010	2011	2012
Meta	95%	95%	95%
Tolerância	2%	2%	2%
Peso no objectivo	15%	15%	15%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Actualização do site		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas
Perspectiva	2	Processos
Nº Objectivo (Nível 1)	4	Eficiência nos processos
Nº Objectivo (Nível 2)	4.2	Comunicação
Nº Objectivo (Nível 3)	4.2.2	Actualização semanal do site
Nº Indicador	5	
Fórmula de Cálculo	Se é actualizado todas as semanas = S	

Tipo de indicador	Ação	Unidades	S/N
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	C. Avaliação	Responsável	C. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	S	S	S
Tolerância	-	-	-
Peso no objectivo	10%	10%	10%

Notas Adicionais	Nesta primeira fase verifica-se se o site é actualizado semanalmente, durante todo o ano lectivo.
------------------	---

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Conteúdos novos (site)		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas
Perspectiva	2	Processos
Nº Objectivo (Nível 1)	4	Eficiência nos processos
Nº Objectivo (Nível 2)	4.2	Comunicação
Nº Objectivo (Nível 3)	4.2.2	Actualização semanal do site
Nº Indicador	5.1	
Fórmula de Cálculo	$\Sigma$ de novos conteúdos	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	C. Avaliação	Responsável	C. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	30	33	36
Tolerância	5	5	5
Peso no objectivo	-	-	-

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Média de horas de formação		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	5	Capital humano
Nº Objectivo (Nível 2)	5.1	Motivar e qualificar
Nº Objectivo (Nível 3)	5.1.1	Qualificação RH
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	Média ( $\Sigma$ horas totais de formação)	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	CF; Departamento	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	50	50	50
Tolerância	0	0	0
Peso no objectivo	25%	25%	25%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Média dos resultados obtidos na formação		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	5	Capital humano
Nº Objectivo (Nível 2)	5.1	Motivar e qualificar
Nº Objectivo (Nível 3)	5.1.1	Qualificação RH
Nº Indicador	2	
Fórmula de Cálculo	Média ( $\sum$ resultados obtidos na formação)	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	CF; Departamento	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	7	7	7,5
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	25%	25%	25%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Grau da motivação da formação		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	5	Capital humano
Nº Objectivo (Nível 2)	5.1	Motivar e qualificar
Nº Objectivo (Nível 3)	5.1.2	Motivação RH
Nº Indicador	3	
Fórmula de Cálculo	Média ( $\sum$ resultados obtidos na formação)	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	C Form.; Departamento	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	5	5	5
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	15%	15%	15%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Num. técnicos qualificados		

Vector estratégico	1	Optimizar os recursos e as praticas educativas
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	5	Capital humano
Nº Objectivo (Nível 2)	5.2	Atrair RH com competências essenciais
Nº Objectivo (Nível 3)	5.2.1	Mais técnicos qualificados
Nº Indicador	4	
Fórmula de Cálculo	$\Sigma$ Técnicos qualificados	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Conselho geral	Responsável	Com. Avaliação

	2010	2011	2012
Meta	4	4	5
Tolerância	0	0	1
Peso no objectivo	30%	30%	30%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Integração		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	6	Capital informação
Nº Objectivo (Nível 2)	6.1	Integração da informação
Nº Objectivo (Nível 3)	6.1.1	Aumentar a integração da informação
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	Taxa de integração	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Grupo de informática	Responsável	Grupo Informát.

	2010	2011	2012
Meta	75%	90%	100%
Tolerância	10%	10%	5%
Peso no objectivo	100%	100%	100%

Notas Adicionais	Este indicador mede a percentagem de execução do plano de integração dos
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Reuniões por departamento		

Vector estratégico	2	Criar um espírito de colaboração e entreaajuda na comunidade
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	7	Capital organizacional
Nº Objectivo (Nível 2)	7.1	Trabalho em equipa
Nº Objectivo (Nível 3)	7.1.1	Fomentar trabalho em equipa
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	Média das reuniões de departamento	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Coord. Departamento	Responsável	Coord. Depart.

	2010	2011	2012
Meta	9	9	9
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	40%	40%	40%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Reuniões por conselho de turma		

Vector estratégico	2	Criar um espírito de colaboração e entreaajuda na comunidade
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	7	Capital organizacional
Nº Objectivo (Nível 2)	7.1	Trabalho em equipa
Nº Objectivo (Nível 3)	7.1.1	Fomentar trabalho em equipa
Nº Indicador	2	
Fórmula de Cálculo	Média das reuniões por conselho de turma	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Coord. DT	Responsável	Coord. DT

	2010	2011	2012
Meta	5	5	5
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	40%	40%	40%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Grau de satisfação do seu superior		

Vector estratégico	2	Criar um espírito de colaboração e entreaajuda na comunidade
Perspectiva	3	Aprendizagem e Crescimento
Nº Objectivo (Nível 1)	7	Capital organizacional
Nº Objectivo (Nível 2)	7.2	Liderança
Nº Objectivo (Nível 3)	7.2.1	Melhorar o grau de motivação nas lideranças
Nº Indicador	3	
Fórmula de Cálculo	Média do grau de satisfação	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Número
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	C. Geral	Responsável	C. Geral

	2010	2011	2012
Meta	5	5	5
Tolerância	1	1	1
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Valor do orçamento não gasto nas despesas correntes correntes		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas
Perspectiva	4	Financeira
Nº Objectivo (Nível 1)	8	Aumentar receita
Nº Objectivo (Nível 2)	8.1	Optimização das receitas fixas
Nº Objectivo (Nível 3)	8.1.1	Melhorar a gestão das receitas do orçamento de estado
Nº Indicador	1	
Fórmula de Cálculo	(( total das receitas fixas OE – receitas fixas OE gastas) / total das receitas	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Direcção	Responsável	Direcção

	2010	2011	2012
Meta	5%	5%	5%
Tolerância	1%	1%	1%
Peso no objectivo	20%	20%	20%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Valor das receitas fixas internas não gasto nas despesas correntes		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas
Perspectiva	4	Financeira
Nº Objectivo (Nível 1)	8	Aumentar receita
Nº Objectivo (Nível 2)	8.1	Optimização das receitas fixas
Nº Objectivo (Nível 3)	8.1.2	Melhorar a gestão das receitas fixas geradas internamente
Nº Indicador	2	
Fórmula de Cálculo	(( total das receitas fixas geradas internamente – receitas fixas geradas	

Tipo de indicador	Resultado	Unidades	Percentagem
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Direcção	Responsável	Direcção

	2010	2011	2012
Meta	30%	30%	30%
Tolerância	5%	5%	5%
Peso no objectivo	10%	10%	10%

Notas Adicionais	
------------------	--

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Última revisão	/ /
Designação Indicador	Valor gerado (projectos)		

Vector estratégico	3	Rentabilizar e melhorar as infra-estruturas
Perspectiva	4	Financeira
Nº Objectivo (Nível 1)	8	Aumentar receita
Nº Objectivo (Nível 2)	8.2	Aumentar receitas variáveis
Nº Objectivo (Nível 3)	8.2.1	Aumentar valor monetário atribuído via projectos
Nº Indicador	3	
Fórmula de Cálculo	$\Sigma$ de valor atingido nos projectos	

Tipo de indicador	Acção	Unidades	Euros
Frequência de revisão	Anual	Freq. de cálculo	Anual
Origem dos dados	Direcção	Responsável	Com. Actividades

	2010	2011	2012
Meta	82 500€	82 500€	85 000€
Tolerância	5000€	5000€	5000€
Peso no objectivo	70%	70%	70%

Notas Adicionais	
------------------	--

## Ficha de Iniciativa

		Número de iniciativa	1									
Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Revista em:	__/__/__									
Designação	Desenvolver projectos e parcerias											
Montante investido	-€	Fontes de financiamento	OE e verbas de projectos									
Descrição da iniciativa	Dinamizar uma cultura de participação/desenvolvimento de projectos e parcerias.											
Acções da iniciativa	Acção1 – Concorrer e criar projectos e parcerias Acção 2 – Criar equipa com tempo lectivo para dinamizar projectos											
Objectivos com maior impacto	1	2	3	4	5	6	7	8				
	2	1	1					1				
Intervenientes internos	Equipa de projectos; Responsáveis pelos grupos.											
Parceiros externos	ME; Empresas da região; Outras instituições											
Calendarização	Mês											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Grau realização física	0%	30%			30%			30%			10%	
Notas Adicionais												

Tabela 15 – Exemplo de ficha de iniciativa preenchida.

Número de iniciativa	2
----------------------	---

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Revista em:	__/__/__
Designação	Redução de despesas correntes de funcionamento		

Montante investido	-€	Fontes de financiamento	-							
Descrição da iniciativa	Racionalização do gasto excessivo e diminuir o custo de algumas despesas correntes									
Acções da iniciativa	Acção 1 – Promover racionalização no uso de consumíveis Acção 2 – Incrementar sensores eléctricos									
Objectivos com maior impacto	1	2	3	4	5	6	7	8		
	3							1		

1 – Impacto muito forte; 2 – Impacto forte; 3 – Impacto médio

Intervenientes internos	Toda a comunidade escolar
Parceiros externos	Associação de pais; Empresas da região

Calendarização	Mês											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Grau realização física	5%	30%		30%			30%			5%		

Notas Adicionais	
------------------	--

Número de iniciativa	3
----------------------	---

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Revista em:	__/__/__
Designação	Promover trabalho em equipa		

Montante investido	-€	Fontes de financiamento	-							
Descrição da iniciativa	Fomentar o trabalho em equipa, em detrimento do trabalho individual									
Acções da iniciativa	Acção 1 – Fomentar a participação em reuniões Acção 2 – Distribuir tarefas por equipas									
Objectivos com maior impacto	1	2	3	4	5	6	7	8		
	3	3	3		2		1			

1 – Impacto muito forte; 2 – Impacto forte; 3 – Impacto médio

Intervenientes internos	Departamento, Grupos, Equipas
Parceiros externos	ME, ESES, ESDRM, CFLMO

Calendarização	Mês											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Grau realização física	0%	40%			30%			30%			0%	

Notas Adicionais	
------------------	--

Número de iniciativa	4
----------------------	---

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Revista em:	__/__/__
Designação	Motivar e qualificar		

Montante investido	- €	Fontes de financiamento	OE; POPH; Docentes							
Descrição da iniciativa	Realizar e promover várias actividades de relacionamento, qualificação e educacional.									
Acções da iniciativa	Acção 1 – Promoção de actividades de confraternização Acção 2 – Promover actividades de integração entra toda a comunidade Acção 3 – Aumentar/actualizar os recursos didácticos disponíveis Acção 4 – Aumentar oferta de actividades educativas Acção 5 – Aumentar acções de formação Acção 6 – Incentivar a utilização dos vários recursos disponíveis									
Objectivos com maior impacto	1	2	3	4	5	6	7	8		
	1	2	1	1	1		1			

1 – Impacto muito forte; 2 – Impacto forte; 3 – Impacto médio

Intervenientes internos	Docentes; Discentes; Auxiliares da Acção Educativa
Parceiros externos	CFLMO; ESES; ESDRM; CM; Empresas da região

Calendarização	Mês											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
		X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Grau realização física	0%	10%		60%			30%		0%			

Notas Adicionais	
------------------	--

Número de iniciativa	5
----------------------	---

Unidade Orgânica	Escola Básica sede do agrupamento	Revista em:	__/__/__
Designação	Divulgar informação		

Montante investido	- €	Fontes de financiamento	Orçamento de estado							
Descrição da iniciativa	Criar mecanismo para divulgar informação actualizada e correcta às várias entidades interessadas									
Acções da iniciativa	Acção 1 – Actualização dos SI / informação Acção 2 – Utilizar diversos meios de comunicação									
Objectivos com maior impacto	1	2	3	4	5	6	7	8		
	1			1	1	1		3		

1 – Impacto muito forte; 2 – Impacto forte; 3 – Impacto médio

Intervenientes internos	Serviços Administrativos; Equipa PTE
Parceiros externos	ME; PT; JPM Abreu; MISI

Calendarização	Mês											
	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Grau realização física	10%	40%		20%			20%		10%			

Notas Adicionais	
------------------	--

## **Anexo F - Exemplos de questionários realizados à comunidade educativa.**

A seguir apresenta-se um exemplo de questionário que está a ser entregue à comunidade educativa para obter algumas informações que são necessárias para realizar a implementação do BSC.

Estes questionários envolvem um vasto leque de questões, em que parte delas serão utilizadas para fins diversos relacionados com a avaliação da escola e outros com a finalidade de obter os dados necessários para a implementação do BSC. Assim, com base neste leque de questões, vai-se obter dados que são necessários para o BSC.

Estes questionários são diferentes consoante o público alvo. Assim existem quatro tipos de questionários diferentes que são para os professores, para os alunos, para o pessoal não docente e para os encarregados de educação.

No entanto só apresentamos como exemplo o questionário para os alunos, por questão de espaço e porque eles são semelhantes. Estes questionários foram disponibilizados pela Equipa de Avaliação Interna.

## PROJECTO EDUCATIVO 2010-2013

## QUESTIONÁRIO AOS ALUNOS

“Conhecer para mudar...”

<b>I – INFORMAÇÕES DE ENQUADRAMENTO</b>						
(COMPLETE COM OS TEUS DADOS PESSOAIS, COLOCANDO UM X SOBRE A RESPOSTA MAIS ADUEQUADA)						
1.	IDADE	9-10	11-12	13-14	14-15	+15
2.	SEXO	MASCULINO			FEMININO	
3.	ANO DE ESCOLARIDADE	5º	6º	7º	8º	9º
4.	LOCAL DE RESIDÊNCIA (Escreve)					
5.	MEIO DE TRANSPORTE QUE UTILIZAS PARA CHEGAR À ESCOLA	A pé	Carro	Bicicleta	Autocarro	Outro _____
6.	TEMPO MÉDIO DISPENSADO PARA CHEGARES À ESCOLA	5 min.	10 min.	15 a 20 min.	30 a 45 min.	+ de 45 min.
7.	ONDE COSTUMAS ESTUDAR COM MAIOR FREQUÊNCIA?	Quarto individual	Quarto partilhado	Cozinha / sala	Escola	Biblioteca
8.	TEMPO DISPENSADO DIARIAMENTE A ESTUDAR	Não estudo diariamente	Menos de 15 min.	15 a 30 min.	30 a 45 min.	+ de 45 min.
9.	JÁ FICASTE RETIDO?	SIM			NÃO	
10.	SE SIM, QUANTAS VEZES	1	2	3	+ 3	
11.	QUAL A TUA CLASSIFICAÇÃO MÉDIA NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS?	1	2	3	4	5
12.	FREQUENTAS EXPLICAÇÕES OU UM CENTRO DE APOIO AO ESTUDO?	SIM			NÃO	
13.	SE SIM, PORQUÊ? (Escreve)	<hr/> <hr/> <hr/>				

## II – ANÁLISE DO PONTO DA SITUAÇÃO

(RESPONDE ÀS QUESTÕES SOBRE A TUA SITUAÇÃO E A SITUAÇÃO DA TUA ESCOLA, CLASSIFICANDO O GRAU GERAL DE CUMPRIMENTO, DE ACORDO COM A SEGUINTE ESCALA:

**S** = Sempre; **F** = Frequentemente; **PV** = Por vezes; **R** = Raramente; **N** = Nunca)

A – “CUIDANDO DO AMBIENTE...”		S	F	PV	R	N
14.	As instalações escolares satisfazem as tuas necessidades?					
15.	E os espaços exteriores, são satisfatórios?					
16.	Os equipamentos disponíveis (informáticos, desportivos, técnicos,...) são suficientes?					
17.	Os equipamentos disponíveis (informáticos, desportivos, técnicos,...) são adequados?					
18.	Consideras-te uma pessoa com consciência ecológica?					
19.	Fazes a separação do lixo em casa?					
20.	E na escola?					
21.	És poupado no uso da água e da electricidade?					
22.	Fazes separação de papel, metal, vidro, ...?					
23.	Achas que contribuis para a sujidade nos espaços da escola?					
24.	Apresenta sugestões para a melhoria do ambiente nos espaços escolares:	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
B – “CUIDANDO DE SI E DOS OUTROS...”		S	F	PV	R	N
25.	Cumpres o Regulamento Interno do Agrupamento?					
26.	Considerando a segurança, o recinto da escola é um local seguro?					
27.	E o interior do edifício escolar é um local seguro?					
28.	O controlo de entradas na portaria da escola é adequado?					

29.	O teu comportamento tem contribuído para a segurança da escola?					
30.	Tem havido um reforço do cumprimento das regras de higiene nas aulas?					
31.	E no interior do refeitório, as regras de higiene estão a ser cumpridas?					
32.	Reflectindo sobre o desporto, consideras satisfatória a oferta disponível no âmbito do desporto escolar?					
33.	E a tua participação em actividades promovidas pelo Desporto Escolar, é habitual?					
34.	Fora da escola, frequentas actividades de prática desportiva?					
35.	Com que frequência tomas o pequeno-almoço antes de vires para a escola?					
36.	Com que frequência trazes lanche de casa?					
37.	Com que frequência almoças em casa?					
38.	Com que frequência almoças nos estabelecimentos perto da escola?					
39.	Com que frequência almoças na escola?					
40.	Regra geral, gostas dos almoços?					
41.	Consideras-te uma pessoa aberta às diferenças de valores, culturais, étnicas, de opinião, etc.					
42.	A oferta extra-curricular da escola no âmbito cultural ou artístico é suficiente?					
43.	Considerando o teu relacionamento com os elementos da comunidade escolar, o teu relacionamento com outros alunos dentro das aulas é adequado?					
44.	E fora das aulas, o relacionamento com os teus colegas é adequado? (nos corredores, filas de almoço, espaços exteriores, ...)					
45.	Com os funcionários, o teu comportamento é correcto?					
46.	E com os professores, comportas-te correctamente?					
47.	Na generalidade, consideras adequada a forma como os alunos se relacionam com os funcionários?					
48.	E com os professores?					
	Que atitudes/comportamentos consideras intoleráveis dentro e/ou fora da sala de aula?	<hr/> <hr/>				

49.		<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
50.	Como sugeres que se actue perante tais comportamentos?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>				
<b>C – “CUIDANDO DOS SABERES...”</b>		<b>S</b>	<b>F</b>	<b>PV</b>	<b>R</b>	<b>N</b>
51.	Os teus professores informam-te sobre os objectivos e finalidades das respectivas disciplinas?					
52.	Os teus professores cumprem os objectivos das aulas propostos nos sumários registados?					
53.	Os professores fornecem os critérios de avaliação das diversas disciplinas?					
54.	E os conteúdos em avaliação nos testes/fichas?					
55.	Os teus professores recorrerem à auto-avaliação nas respectivas aulas?					
56.	A relação entre professores e alunos é boa?					
57.	Os professores valorizam o teu trabalho e o teu empenho?					
58.	Os teus professores fazem um controlo adequado da indisciplina nas actividades escolares?					
59.	Relativamente ao teu Director de Turma, existe um sentimento de confiança entre ti e ele/ela?					
60.	O DT dá-te o apoio que esperas?					
61.	As aulas de Formação Cívica vão ao encontro dos interesses e necessidades da turma?					

62.	O DT participa e promove a vossa participação nas actividades da escola?					
63.	O DT tem um bom relacionamento com os teus pais/encarregados de educação?					
64.	Fazendo uma auto-avaliação, és assíduo?					
65.	És pontual?					
66.	Cumpres as tarefas propostas nas aulas/participas nas aulas?					
67.	Participas nas actividades que a escola promove?					
68.	Estudas?					
69.	Realizas os TPCs?					
70.	Consideras que os teus pais/encarregados de educação acompanham-te na realização das tuas tarefas escolares?					
71.	Eles deslocam-se à escola com regularidade?					
72.	Eles dão valor à escola e aos teus resultados escolares?					
73.	Recorres à biblioteca escolar com regularidade?					
74.	Consideras importante a valorização do livro e da leitura?					
75.	Caso beneficies de algum dos apoios (apoio individualizado, APA - Apoio Pedagógico Acrescido a Língua Portuguesa, Sala de Estudo) achas que eles têm contribuído para a melhoria dos teus resultados escolares?					
76.	Consideras adequada a forma como decorrem estes apoios?					
77.	Avalia globalmente a tua <u>escola</u> numa escala de 1 a 5 em que 1 é o mínimo e 5 é o máximo (marca com <b>X</b> )	1	2	3	4	5
78.	Avalia globalmente as tuas <u>aulas</u> numa escala de 1 a 5 em que 1 é o mínimo e 5 é o máximo (marca com <b>X</b> )	1	2	3	4	5

**Tabela 16** – Exemplo de questionários para os alunos, elaborado pela Equipa de Avaliação Interna.