



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

BALANCED SCORECARD NO INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JEAN
PIAGET DE BENGUELA: Uma aplicação

OSVALDO ENOQUE MARTINS DA CRUZ

ORIENTAÇÃO: Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

Lisboa, Junho de 2014

RESUMO

A crescente abertura no mundo dos negócios resultante da abertura da economia da maioria dos países do mundo, como consequência da globalização fez com que muitas organizações tivessem que se deslocar dos seus países de origem para outros fazendo com que estas mesmas organizações obtivessem vantagem competitiva em relação as demais. Assim sendo é muito importante as organizações controlarem os seus resultados não apenas a partir de indicadores financeiros mais também com indicadores não financeiros.

A presente dissertação tem como objetivo elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard* (BSC) no Instituto Superior Politécnico (ISP) Jean Piaget de Benguela que é uma organização sem fins lucrativos; pois é uma ferramenta muito usada pelas organizações, que permite traduzir a estratégia da organização em objetivos e indicadores, por meio de perspectivas, facilitando a divulgação e disseminação das intenções do planeamento estratégico em todos os sectores da organização.

Nesta dissertação é apresentada uma visão geral a partir da revisão de literatura dos conceitos básicos do BSC no segundo capítulo, incluindo as suas perspectivas financeira, Clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

No terceiro capítulo apresentamos uma caracterização no BSC no ensino superior, a metodologia usada para elaboração do projeto onde foi seguida o método qualitativo a partir da utilização de indicadores como a entrevista ao diretor do instituto, análise documental bem como a observação direta.

E em seguida elaborou-se um modelo de BSC para o (ISP) Jean Piaget de Benguela com algumas adaptações para sua realidade.

Palavras-chaves: BSC, Estratégia, Avaliação de desempenho organizacional.

ABSTRACT

The growing chance to the business world, resulting from the opening of most countries economies, as a consequence of globalization, has made many organizations to move from their mother land to overseas, making those organizations to achieve competitive advantages relating to the others. Being so, it's extremely important that organizations should control their outcomes, not only from the financial indicators, but also from non-financial indicators.

The current dissertation aims the elaboration of a balanced scorecard proposal (BSC) in Superior Politecnical Institute Jean Piaget from Benguela, which is a non-profitable organization, due to the fact that this tool is very used by many organizations, it allows to transform the organization strategies into goals and indicators by means of perspectives, facilitating the broadcasting of the organizations intentions all over the sectors.

This dissertation gives an overview from the literary revision of the basic concept of BSC in the second chapter, including its financial perspectives, clients, internal process, learning and growing.

In the third chapter, we present the characterization of BSC in high school teaching, the methodology used to elaborate the project and the qualitative method from the use of indicators such as the interview to the headmaster of that institute, the documental analysis as well as the direct observation.

And then elaborated a model for BSC (ISP) Jean Piaget Benguela with some adaptations to its reality.

Key words: BSC, strategy, evolution of organization performance.

AGRADECIMENTO

Para a realização do presente projeto recebi o apoio de várias pessoas pelo qual merecem o meu reconhecimento e agradecimento:

A Deus que é o autor da vida e de toda a criação, e que sem ele nada do que existe existiria;

A minha tutora a Professora Doutora Carla Curado pela orientação do trabalho, pelas críticas e sugestões passadas no decorrer da sua elaboração e por todo o esforço feito para que o presente trabalho se tornasse uma realidade;

Aos meus pais António Martins da Cruz e Georgina Catapepo como sendo os meus progenitores e meus líderes por todo apoio que sempre me deram desde a ideia da aventura a Lisboa até a sua concretização, e que foi desde apoio financeiro, emocional e não só;

Aos meus colegas de curso por todo o tempo que nós passamos juntos durante a duração do curso;

Aos meus empregadores do Instituto Médio Politécnico Pe. Martins Ferreira pela aceitação da minha dispensa para frequentar o curso em Lisboa;

Ao Doutor Bonifácio Tchimboto Diretor Geral do (ISP) Jean Piaget de Benguela pela aceitação e comodidade que me deu durante as pesquisas feitas na instituição;

Aos meus irmãos e amigos e em especial o Helvêncio Congo por todo o apoio, a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Se por descuido me venha esquecer de alguém, peço desde já as minhas sinceras desculpas.

A todos o meu muito obrigado!

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Número de docentes efetivos e a módulos até 2011	29
Tabela 2 – Número de docentes efetivos e a módulos por género até 2011.....	29
Tabela 3 – Número de docentes efetivos e a módulos por grau académico até 2011.....	30
Tabela 4 – Número de alunos matriculados por curso até 2011.....	30
Tabela 5 – Perspetiva Financeira.....	35
Tabela 6 – Perspetiva de Alunos.....	36
Tabela 7 – Perspetiva de Processos Internos.....	37
Tabela 8 – Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento.....	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	15
Figuras 2 – Sequência do <i>Balanced Scorecard</i>	16
Figura 3 – As perspetiva do <i>Balanced Scorecard</i>	20
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard</i>	23
Figura 5 – Mapa Estratégico.....	25
Figura 6 – Organograma do ISP Jean Piaget	44

LISTAS DE ABREVIATURAS UTILIZADAS

AIPA – Associação dos Institutos Politécnicos de Angola não Lucrativa

APA – Associação Piaget de Angola

BSC – *Balanced Scorecard*

GE – Gestão Estratégica

HBR – *Havard Business Review*

ISP – Instituto Superior Politécnico

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

MES – Ministério do Ensino Superior

INABE – Instituto Nacional de Bolsas de Estudo

INE – Instituto Nacional de Estatística

OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo

PDI – Plano de Desenvolvimento da Instituição

PIB – Produto Interno Bruto

SADC – Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

SEES – Secretário de Estado para o Ensino Superior

UKB – Universidade Katyavala Bwila

ULA – Universidade Lusíadas de Angola

ANEXOS

Anexos I – Organograma do ISP Jean Piaget de Benguela

Anexo II – Guia de Entrevista ao Diretor do ISP Jean Piaget de Benguela

ÍNDICE

Resumo.....	2
<i>Abstrat</i>	3
Agradecimento.....	4
Índice de Tabelas.....	6
Índice de Figuras.....	6
Listas de Figuras Utilizadas.....	7
I: INTRODUÇÃO.....	10
II: REVISAO DE LITERATURA SOBRE O BALANCED SCORECARD.....	12
2.1 ANTECEDENTES DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	12
2.2 ORIGEM DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	12
2.3 OBJETIVOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	13
2.4 PILARES DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	13
2.4.1 Missão:	14
2.4.2 Valores:	14
2.4.3 Visão:	14
2.5 AS 4 PERSPETIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	15
Perspetiva financeira:	16
Perspetiva Clientes:.....	16
Perspetivas dos processos internos:.....	17
Perspetiva aprendizagem e crescimento:.....	18
2.6 AS COMPONENTES DAS PERSPETIVAS:	19
2.7 BENEFÍCIOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	20
2.8 O <i>BALANCED SCORECARD</i> E A GESTÃO ESTRATÉGICA.....	20
2.9 MAPA ESTRATÉGICO	23
III :CARATERIZACAO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> NO ENSINO SUPERIOR.....	
3.1 CARATERIZAÇÃO DO ISP JEAN PIAGET DE BENGUELA	27
3.2 MISSÃO E VISÃO	29
3.3 ESTRUTURA DO ISP JEAN PIAGET DE BENGUELA.	31
3.4 METODOLOGIA PARA ELABORACAO DO PROJETO.....	32
IV: PROPOSTA DE <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA O ISP JEAN PIAGET DE BENGUELA	34

Perspetiva financeira	34
Perspetiva do cliente	34
Perspetiva dos processos internos	36
Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem	37
V: CONCLUSÃO	38
VI: LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	39
SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	39
REFERENCIAS	40
ANEXOS.....	43

INTRODUÇÃO

Nos últimos 10 anos com o alcance da paz em Angola tem-se verificado uma crescente abertura da economia angolana resultante do fim da guerra civil que durou quase 27 anos e que terminou em 2002 com o alcance da paz, e que segundo Jover, Pinto, e Marchand (2012), tem-se verificado o aumento de novos acordos que foram estabelecidos com vários países, como França, Estados Unidos, Reino Unido, Portugal, China, Índia para a exploração de petróleo, maquinarias e equipamentos, metal, produtos alimentares.

E o alcance da paz trouxe uma estabilidade económica e que tornou o mercado angolano num mercado cada vez mais desejado dado o crescimento do seu Produto Interno Bruto (PIB), que em 2000 era de aproximadamente 10,1 bilhões para em 2011 apresentar um PIB na ordem dos 117,2 bilhões com uma taxa de crescimento de 11,6%, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE).

Segundo Jover *et al* (2012), em 2006 Angola foi aceite na Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) na qual presidiu em 2009 e que neste mesmo ano participou na cimeira da G8, em 2011 assume a presidência do grupo económico regional com 15 membros denominado Comunidade para Desenvolvimento da África Austral (SADC). Com este facto temos estado a assistir a um aumento crescente de novas organizações na economia angolana, o que resulta numa disputa cada vez mais crescente entre as organizações e elas têm de procurar ser cada vez mais competitivas.

Para Kaplan e Norton (1992), as organizações têm de rever as suas estratégias e os seus sistemas de controlo e avaliação de desempenho organizacional de modo a conseguirem alcançar os seus objetivos estratégicos; comparando mesmo a gestão das organizações com a pilotagem de uma aeronave. Atualmente muitas organizações continuam a avaliar o seu desempenho organizacional fundamentalmente a partir de indicadores financeiros, e que esta forma de controlar e avaliar o desempenho de uma organização apesar de ter alguma relevância no sucesso organizacional deixa de considerar outras variáveis importantes que contribuem para o desempenho organizacional; Martello e Fischer (2008), afirmam que a estrutura conceitual do BSC tem sido implementado e utilizado de forma eficaz por vários anos em um grande número de organizações com fins lucrativos, mais recentemente, o modelo tem sido

efetivamente utilizado em organizações não-lucrativas também; Tal como é a instituição em estudo.

E sendo assim a presente dissertação tem como objetivo o seguinte:

Objetivo Geral

- ✓ Elaborar uma proposta de *Balanced Scorecard* para Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela.

Para além da introdução que corresponde ao primeiro capítulo, este trabalho encontra-se estruturado de 5 capítulos adicionais; No segundo capítulo será feita uma revisão de literatura sobre o *Balanced Scorecard*, no terceiro será feita uma descrição do *Balanced Scorecard* em instituições de ensino superior bem como a descrição do Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela, no quarto será feita a apresentação de uma proposta de *Balanced Scorecard* para o Instituto, e no quinto teremos as conclusões e no sexto capítulo teremos as limitações e sugestões para futuras investigações.

II REVISAO DE LITERATURA DO *BALANCED SCORECARD*

2.1 ANTECEDENTES

Santos (2008:382), afirma que os sistemas de medição do desempenho organizacional tradicionais encontram-se assentes essencialmente na informação contabilística, financeira e orçamental proveniente, principalmente dos documentos contabilísticos de síntese, tais como balanço, demonstração de resultados por natureza e por funções, demonstração de fluxos de caixa, mapa da origem e aplicação de fundos, anexo ao balanço e à demonstração de resultados. Mesmo que complementados com outros dados de análise de *reporting* (com especial destaque para resultantes da utilização de ferramentas específicas, como *cubos de informação* e as aplicações de *business intelligence*), têm-se revelado incapazes de fazer compreender, prever e controlar as determinantes do sucesso organizacional.

Santos (2008:382), desta feita o sucesso organizacional de resto mais do que depender das variáveis tangíveis de curto prazo (como são por natureza, as variáveis de desempenho económico-financeiro). Depende sobretudo de variáveis intangíveis, como são por exemplo, a capacidade de inovação nos seus processos, na qualidade bens e serviços, relação com os seus clientes, a eficiência do desempenho de atividades de processos, as competências distintas da organização, sua posição competitiva, a atratividade da indústria, a competência e motivação dos seus recursos humanos, a flexibilidade e capacidade de adaptação e a resposta às constantes mutações no meio envolvente. Embora é importante que uma organização goze de uma boa situação económica-financeira, essa condição, embora necessária não é suficiente para assegurar o seu sucesso no médio e longo prazo, sobretudo quando integra um meio envolvente em constantes mutação, como é aquela que se vive hoje.

Partilhando da mesma ideia Malina e Selto (2001) referem que a análise financeira tradicional (baseada em indicadores económico-financeiros) é insuficiente na avaliação de desempenho das organizações, o que obriga à necessidade de estabelecer indicadores não financeiros que contribuem para uma melhor tomada de decisão. Por outro lado Kiyani (2001), afirma que os sistemas tradicionais de informação para a gestão apresentam várias limitações que podem ser: Excessiva importância dada à eficiência, visão fragmentada, fraco relacionamento com os objetivos estratégicos, excessiva

ênfase nos resultados, demasiada importância dos resultados financeiros, realce nos resultados de curto prazo, dificuldade de obtenção de informação em tempo útil, nível de agregação global e imputação de custos indiretos.

2.2 ORIGEM DO *BALANCED SCORECARD*

Santos (2008: 381) diz que dada as constantes limitações nos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho foi necessário desenvolver uma nova ferramenta de gestão capaz de avaliar o desempenho organizacional e que fosse capaz de comunicar a estratégia e a visão da organização aos seus colaboradores, ao mesmo tempo capaz de fazer face as constantes mudanças no meio envolvente organizacional e capaz de se adaptar a qualquer tipo de organização, foi assim que em 1992 surge no léxico da gestão a expressão *BSC* através da publicação de um artigo da prestigiada revista Norte – Americana, (HBR), intitulado *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*, escrito por Kaplan e Norton(1992), um estudo que foi realizado a pedido de 12 empresas Norte – Americanas, tendentes ao desenvolvimento de uma nova ferramenta de avaliação do desempenho organizacional. O objetivo daquele estudo foi de apresentar uma nova ferramenta de avaliação de desempenho tendo por base indicadores financeiros de curto prazo e indicadores não financeiros de médio e longo prazo. Não obstante esta ferramenta estratégica permite a definição de objetivos e metas operacionais a atingir, e o controlo dos resultados com o fim último de cumprir com o definido na missão, visão e objetivos estratégicos, o que faz com que as organizações não apenas avaliem, mas também comuniquem a estratégia a todos os níveis da organização.

Malina e Selto (2001), salientam a necessidade de definir claramente as metas para se atribuírem, mediante os resultados da avaliação, recompensas ou penalidades. E ainda Santos (2011), afirma que um dos modelos conceptuais de avaliação do desempenho organizacional mais conhecido e utilizado é o *BSC*. Segundo Chen, e Tzeng, (2011), os métodos para avaliar o desempenho devem evoluir juntamente com os avanços na tecnologia. As ferramentas que as organizações utilizam para avaliação formal do seu próprio desempenho devem oferecer algumas qualidades de previsão sobre o desempenho futuro, e tais ferramentas devem levar a organização para o futuro mais provável e ajudar a traduzir estratégias em ação.

2.3 OBJETIVOS DO *BALANCED SCORECARD*

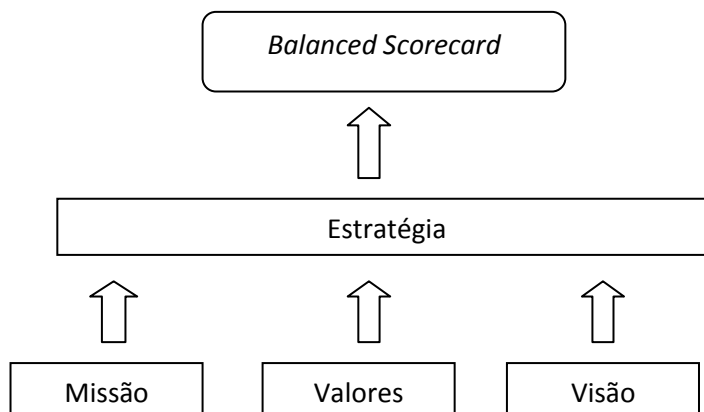
Segundo os autores Sousa, Duarte, Sanches, e Gomes (2006: 202) a implementação do BSC nas organizações tem como principais objetivos:

- a) Ajudar as empresas a manterem-se alinhadas e centradas nos seus objetivos e possibilitar a correção de desvios;
- b) Traduzir a estratégia em atividades diárias da organização, tornando-o num processo contínuo dentro da empresa;
- c) Ajudar a disseminar a estratégia para os níveis operacionais da empresa;
- d) Garantir que os recursos sejam aplicados nos processos que realmente criam valor a empresa;
- d) Ajudar a avaliar os efeitos das mudanças implementadas, quer sejam pequenas ou grandes melhorias;
- e) Criar valor financeiro tangível a partir de ativos intangíveis;
- f) Medir, através de indicadores de desempenho, os processos de forma eficiente e em consonância com a estratégia da organização.

2.4 PILARES DO *BALANCED SCORECARD*

De acordo com Pinto (2009: 56), e conforme podemos verificar na figura a baixo o ponto de partida para a implementação do BSC em qualquer tipo de organização consiste num trabalho de reflexão para identificar três conceitos fundamentais: Missão, valores e visão.

Figura 1. Pilares do BSC



Fonte: Pinto (2009:56)

Kaplan e Norton, os criadores do BSC citado por Pinto (2009:56), consideram estes três conceitos de gestão estratégica das organizações, como verdadeiros pilares para suportarem toda a estrutura subsequente de modo direcionado para os objetivos.

2.4.1 Missão

Para Kaplan e Norton (2004), a missão é uma declaração concisa, com o foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual direcionam suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos empregados. A missão também deve descrever como a organização espera competir no mercado e proporcionar valor aos clientes. Diz, ainda que é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de ‘onde a empresa quer ir’.

2.4.2 Valores

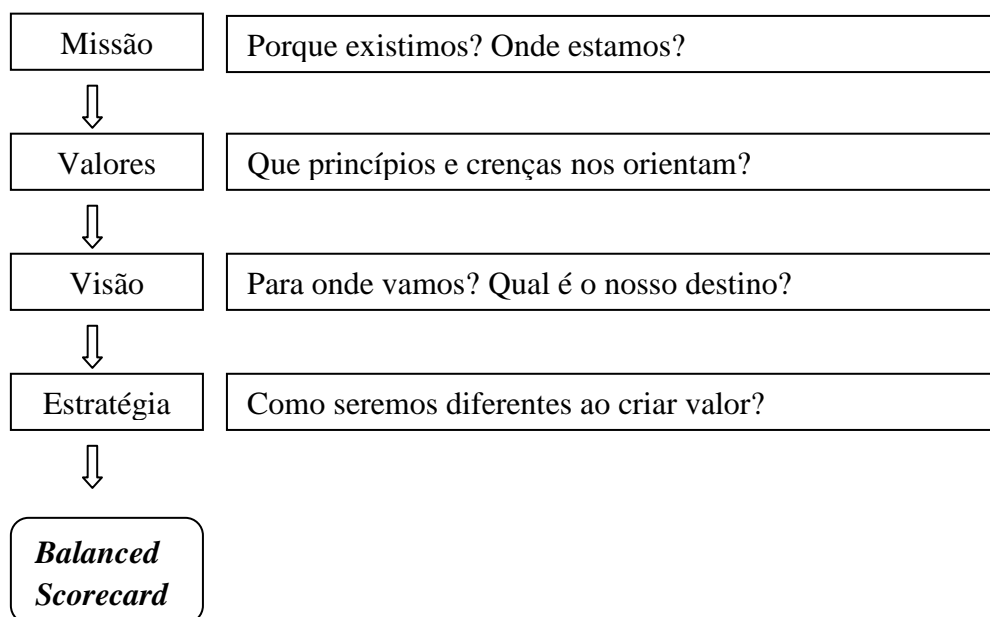
Valores são princípios interpessoais que guiam uma organização. Representam crenças profundamente enraizadas, evidenciadas nos comportamentos diários de todos os colaboradores e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores. Os valores têm que estar perfeitamente interligados com a missão, dando-lhe uma continuidade lógica. Percebe-se, assim porque é que os valores constituem o segundo pilar do BSC.

2.4.3 Visão

Para Kaplan e Norton (2004), a visão é uma declaração concisa que define as metas a médio e longo prazo da organização que deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar, geralmente, em termos motivados ou ‘visionários’, ou seja, como a organização quer ser percebida pelo mundo.

Tendo em conta os três pilares básicos para a construção BSC que são a missão, valores e visão é importante denotarmos como funciona de forma sequencial no BSC a partir da figura 2.

Figura 2. Sequência do BSC



Fonte: Pinto (2009:61)

2.5AS 4 PERSPETIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

Kaplan e Norton (1992), propõem a adoção do BSC como uma ferramenta de avaliação integrada do desempenho das organizações, através das quatro perspectivas que selecionaram e que, articuladas coerentemente entre si e em conjunto, contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos globais e integrados da organização. No essencial, defendem a adoção do BSC como ferramenta suscetível de avaliar em que medida a organização consegue:

- a) Cuidar dos interesses dos acionistas, designadamente através da maximização do seu valor;
- b) Assegurar a satisfação das expectativas dos clientes (meio através do qual garante a satisfação dos interesses dos detentores do capital);
- c) Melhorar e inovar os processos críticos (para acrescentar valor aos clientes e, por essa via, satisfazer os interesses dos seus acionistas);
- d) Aprender, desenvolver e melhorar os seus inputs (matérias-primas, materiais, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos financeiros, sistemas de informação), processos de transformação (atividades e processos de negócios) e outputs (bens e serviços), no sentido de assegurar a criação de competências distintivas que lhe assegurem vantagens competitivas sustentáveis (que permitam

satisfazer as necessidades dos seus clientes e, em última instância, dos seus acionistas).

Perspetiva financeira

A perspetiva financeira representa os objetivos a longo prazo da organização: gerar rendibilidades superiores ao capital investido nas unidades de negócio. Os seus indicadores pretendem mostrar se a implementação e a execução da estratégia organizacional contribui para a melhoria dos resultados. Em geral, são três os objetivos financeiros que guiam a estratégia e estão relacionados com a rentabilidade do capital utilizado e os seus resultados de exploração:

- a) Crescimento e diversificação do volume de negócio;
- b) Redução de custos: melhoria da produtividade;
- c) Estratégia de utilização dos ativos e do investimento.

Kaplan e Norton (2000) sugerem a adaptação dos indicadores financeiros à fase do ciclo de vida do sector económico onde a organização atua e ao contexto particular da organização. Assim, estes indicadores permitem antever se as intenções estratégicas irão contribuir para melhorar o resultado financeiro. Procuram avaliar os objetivos de longo prazo relacionados com o resultado a distribuir aos acionistas. A perspetiva financeira traduz as expectativas daqueles que investiram o seu capital na organização e que, como tal, esperam a satisfação dos seus objetivos: maximização do respetivo retorno (atividades lucrativas); ou manutenção e sobrevivência (atividades não empresariais). Em regra, os objetivos financeiros constituem os objetivos fundamentais das organizações, nomeadamente para organizações empresariais.

Perspetiva Clientes

Na perspetiva clientes a organização pretende identificar os objetivos e metas que respondam à pergunta: «como devemos ser vistos pelos nossos clientes?». Antes de se fixarem metas nesta perspetiva deverão ser encontradas respostas para as seguintes questões:

- ⇒ Qual é o nosso mercado alvo?
- ⇒ Quem são os nossos clientes?
- ⇒ Com quem temos que competir para conseguir novos clientes?
- ⇒ Qual é o valor percebido pelos nossos clientes?

- ⇒ Se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta?
- ⇒ O que farão os nossos clientes atuais?

Os clientes de hoje poderão não ser os clientes que a organização pretende ter no futuro. Por outro lado, as preferências dos clientes mudam, os produtos e serviços que adquirem hoje poderão não se justificar num futuro próximo. Esta dinâmica continua a obrigar uma resposta sempre atual à pergunta «o que os nossos clientes valorizam?»

O conceito de valor ou proposta de valor é hoje constantemente utilizado nas organizações privadas e públicas, mas não significa o mesmo para todas as pessoas. Uma definição simples de proposta de valor pode ser: o resultado emocional, físico ou simbólico obtido por um cliente (pessoa ou organização) a partir da compra de um produto ou serviço por um determinado preço. Uma organização não pode ser «tudo para todos os clientes», tem de criar proposta de valores diferentes, para diferentes segmentos de clientes.

Perspetivas dos processos internos

Os objetivos, metas e indicadores colocados nesta perspetiva deverão permitir que a organização responda à seguinte questão: «em que processo teremos de ser excelentes?». O motivo pelo qual muitas organizações não têm sucesso não é uma estratégia errada. O insucesso deriva frequentemente de falhas nos métodos e processos cruciais que rodeiam a estratégia. A perspetiva processos internos do BSC ajuda a resolver este problema.

Todas as organizações têm procedimentos, culturas e processos internos, que constituem a sua cadeia de valor específica. Os departamentos e unidades de negócio concretizam a proposta de valor para os clientes através desses processos, executados com eficiência e eficácia. Quando as organizações têm comportamentos e hábitos que contrariam essa eficiência, ficam comprometidas as metas fixadas nas perspetivas clientes e financeira. Estas organizações, para vencerem, têm de rever e reposicionar o seu sistema de operações, mudança que é facilitada através da perspetiva processo interno do BSC.

Para satisfazer os clientes, as organizações podem concluir que não é suficiente realizar apenas melhorias incrementais nas atividades atuais. Poderá ser necessário criar processos internos complementares e novos. Alguns dos indicadores utilizados com

frequência na perspetiva processos procuram medir, por exemplo: tempo de ciclo, custos, qualidade, produtividade, inovação, parcerias. É através desta perspetiva que se identificam os aspectos críticos das atividades da organização, os quais devem ser controlados e avaliados, para satisfação dos clientes e acionistas.

Perspetiva aprendizagem e crescimento

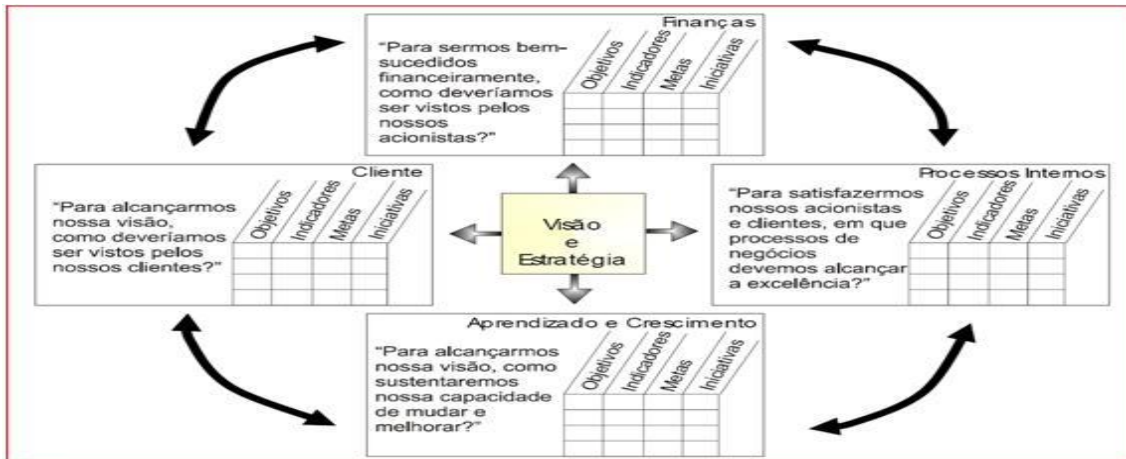
Procura responder à questão: «como podemos desenvolver capacidades de mudanças e crescimento» que nos permitam concretizar a visão?

Esta perspetiva inclui um conjunto de valores intangíveis – capital humano, capital informação e capital organizacional. Situada na base do BSC estabelece relações cruciais de causa-efeito com as restantes perspetivas, influenciando o sucesso final obtido na perspetiva de topo – financeira, no caso do sector privado, ou perspetiva clientes/missão, no caso do sector público. Os intangíveis são fortes indutores das ações e dos resultados a obter através do BSC.

Os investimentos em investigação e desenvolvimento são importantes, mais dificilmente são suficientes por si só. As organizações devem investir também em infra – estruturas – pessoal, sistemas e procedimentos – se quiserem alcançar os objetivos ambiciosos de crescimento a longo prazo. Um dos objetivos mais importantes para a adopção do BSC como ferramenta de gestão e controlo é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais.

Segundo Atkinson (2006), é importante também levar em consideração que existe uma relação causal e abertamente reconhecida entre as quatro perspetivas, sendo a inovação e aprendizagem como a força motriz para entregar sucesso nos processos internos, que por sua vez, vai se reunir conseqüentemente, as necessidades dos clientes e dos acionistas, e esta relação podemos observar na figura a baixo.

Figura 3 Perspectiva do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

2.6 AS COMPONENTES DAS PERSPETIVAS

Cada perspectiva do BSC inclui objetivos, indicadores, metas e ações (iniciativas) a desenvolver, necessários para o cumprimento dos seus objetivos estratégicos:

- a) **Objetivos:** É a tradução quantitativa e qualitativa daquilo que a estratégia da organização deve alcançar e que é crítico para o sucesso, tomando com referência as quatro perspectivas: Financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.
- b) **Indicadores:** Informam como será medido e acompanhado o sucesso do alcance da estratégia em cada objetivo Kaplan e Norton (1996a). É uma régua que mede aquilo que acontece.
- c) **Metas:** Trata-se do nível de desempenho esperado ou a taxa de melhoria requerida para cada indicador. Funcionam como alvos intermédios a atingir. As metas podem ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho ligado aos objetivos estratégicos, sem ser necessário alterar estes últimos Kaplan e Norton (2004).
- d) **Ações (Iniciativas):** São planos de ação a desenvolver, necessários para se alcançarem metas e, conseqüentemente, os objetivos. São projetos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementados com o fim de

as viabilizar. São «ações de intervenção» para garantir que as metas sejam alcançadas.

2.7 BENEFÍCIOS COM A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD*

Segundo Papalexandris, Ioannou e Prastacos (2004), afirmam que a implementação do BSC trás para a organização muitos benefícios, e algumas das melhorias óbvias incluindo a melhor gestão de desempenho, é a ligação que faz entre o desempenho financeiro e não financeiro e a comunicação da estratégia para toda a organização. Segundo Sousa *et al* (2006:202-203), os benefícios decorrentes com a implementação do BSC podem ser sintetizados da seguinte forma:

- a) **Sustentabilidade:** O BSC automatizado permite ao gestor atualizar regularmente a informação, evitando que este instrumento se transforme numa ferramenta obsoleta e ultrapassada;
- b) **Análise:** O BSC automatizado, analítico e interativo, permite igualmente que os gestores relatem, questionem, prevejam e simulem cenários no imediato;
- c) **Responsabilidade:** Este instrumento está intimamente ligado aos sistemas de retribuição dos colaboradores, pelo que deve conter, a este nível, dados objetivos de natureza quantitativa, de forma a evitar a manipulação das medidas utilizadas;
- d) **Fiabilidade:** A automatização com que se processa a recolha de dados beneficia a validade e fiabilidade do BSC.

2.8 O *BALANCED SCORECARD* E A GESTÃO ESTRATÉGICA

2.8.1 MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA SUBJACENTE AO *BALANCED SCORECARD*

Segundo Forret e Sullivan (2003), Kaplan e Norton (1996b) em suas séries de artigos da *HBR* e em seu livro *The Balanced Scorecard: Traduzindo a estratégia em ação*, cunhou o termo “*Balanced Scorecard*” para descrever um sistema de gestão estratégica para as organizações, procurando avaliar a eficácia estratégica de uma organização em quatro perspectivas únicas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado /

Crescimento. Eles defendem que para alcançar o equilíbrio entre fatores como objetivos a longo prazo e de curto prazo, e indicadores de desempenho internos e externos é necessária uma abordagem do BSC. Por outro lado, autores como Bautista, Batista e Melón (2012) propõem a utilização de sistemas de gestão como ferramentas de análise que ajudam a relacionar a estratégia competitiva da empresa aos seus indicadores de desempenho. Estes autores consideram que o modelo de BSC fornece um quadro adequado para traduzir os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto de indicadores de desempenho coerente. A principal vantagem do BSC é a estreita relação entre a estratégia da organização e os indicadores financeiros e não financeiro.

Além disso Bautista *et al* (2012), afirmam ainda que o BSC é a técnica mais adequada para medir o desempenho dos negócios, devido ao seu grande sucesso no mundo profissional e académico ao alinhar indicadores de competitividade com os objetivos de negócios. O objetivo da BSC é desenvolver um sistema de medição de competitividade com base na definição de indicadores de competitividade específico selecionados por especialistas.

O modelo de gestão estratégica subjacente ao BSC assenta, essencialmente, em quatro processos de gestão integrados e interdependentes (tradução da visão, comunicação e alinhamento, planeamento e feedback e aprendizagem) que asseguram o planeamento, organização, direção e controlo da organização, através da ligação e alinhamento das estratégias formuladas e dos objetivos definidos (para cada uma das suas quatro perspetivas) com as iniciativas e programas de ação concretos, destinados a assegurar a implementação prática da estratégia, a todos os níveis organizacionais. O objetivo deste, está na forma como o planeamento estratégico alinha com as ações operacionais através dos seguintes atos:

A figura seguinte resume o essencial do modelo.

Figura 4 O Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996c)

- a) **Esclarecer e traduzir a visão:** O BSC inicia-se com a definição da estratégia da organização através de objetivos estratégicos específicos. Estes devem ser colocados num mapa que se mostre a sua relação de causa-efeito nas diferentes perspetivas organizacionais;
- b) **Comunicação e ligação:** Os objetivos definidos devem ser associados a indicadores que os permitam medir. Estes elementos estratégicos deverão ser transmitidos a toda a organização;
- c) **Planeamento do negócio:** O BSC deve igualmente ser utilizado para introduzir a mudança organizacional. Deverão ser estabelecidas metas que indiquem se os objetivos estão ou não a ser atingidos e, conseqüentemente, se a estratégia está a ser cumprida;
- d) **Feedback:** Este é o aspecto mais importante e inovador de todo o método BSC; O foco está na estratégia. Este materializa-se não apenas pelas medições efetuadas, mas pelas iniciativas previstas em cada um dos objetivos.

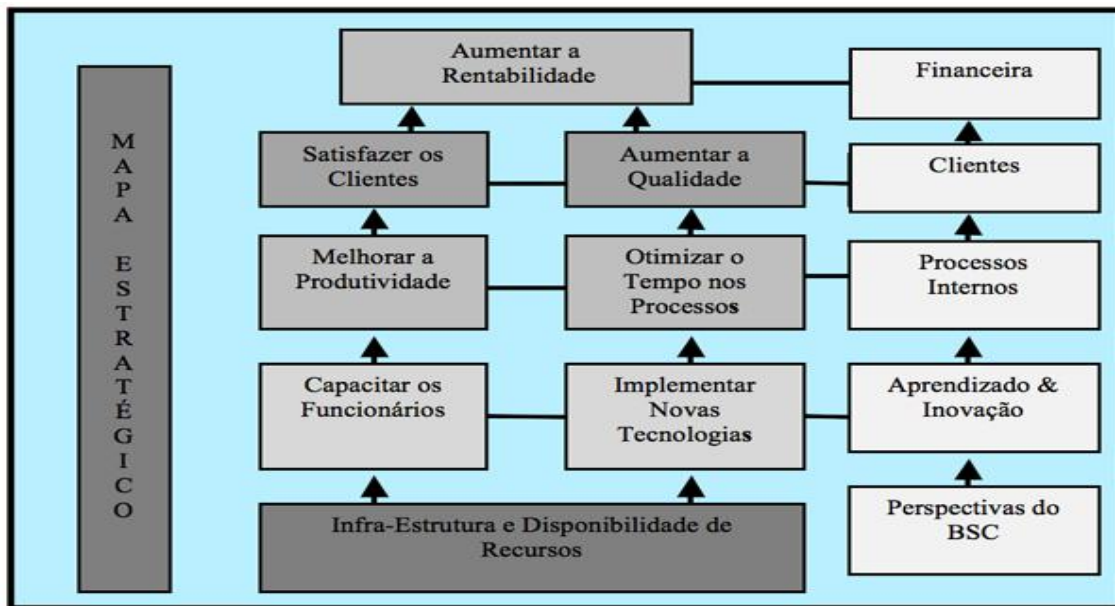
2.9 MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Kaplan e Norton (2001), o processo de implementação de BSC baseia-se no pressuposto de que a estratégia de uma organização é uma hipótese, um caminho que a organização deve percorrer e que a transporta da sua posição atual para uma determinada posição que deseja alcançar, mas que é incerta, na qual nunca esteve antes.

Kaplan e Norton (2001), afirmam ainda que a chave do sucesso organizacional consistirá, neste contexto, na capacidade da organização para comunicar a estratégia a todos os membros, assegurar o alinhamento dos seus recursos com as hipóteses (caminho a percorrer), testar essas hipóteses continuamente, ajustá-las rapidamente quando tal se revela necessário. Sendo assim Kaplan e Norton (2001), propõem às organizações que formulem, implementem e avaliem as suas estratégias com base em quatro perspetivas diferentes, complementares e indiferentes (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), que asseguram uma percepção mais abrangente e integrada no desempenho global do sistema. Sustentam, a este propósito que os objetivos (bem como os respetivos indicadores e iniciativas de ação) devem ser definidos de forma integrada e coerente, de modo a garantir que incorporam os efeitos das suas relações cruzadas e, em especial, que refletem as relações de causa-efeito que estabelecem entre todas as variáveis-chaves do sistema.

Kaplan e Norton (2004) definem o mapa estratégico como a representação visual da estratégia, fazendo com que seja possível exibir em uma página como os objetivos nas quatro perspetivas se integram em relações de causa-efeito e se combinam para descrever a estratégia. E podemos verificar esta relação a partir do modelo de mapa estratégico sugerido por Kaplan e Norton (2004).

Figura 5 Mapa Estratégico



Fonte: Adapto de Kaplan e Norton (2004)

III BALANCED SCORECARD NO ENSINO SUPERIOR

Segundo Beard (2009), instituições empresariais e educacionais enfrentam desafios como o aumento da concorrência, globalização, tecnologia emergente, limitações de recursos, e as consequências do comportamento antiético. Líderes em negócios e educação estão frequentemente a reconhecer a importância de estar focado no cliente, de forma a identificar e separar as atividades sem valor agregado de maneira a recolherem informações para avaliação de desempenho e melhoria contínua. Líderes de instituições educacionais devem responder a estas perguntas importantes: As escolas estão a satisfazer as suas missões? São escolas que oferecem valor educativo para os seus alunos? As escolas estão a utilizar os melhores processos de forma a alcançarem a sua visão? Existem ferramentas de gestão utilizadas no mundo dos negócios que podem ser úteis no ensino superior? A resposta para essa questão é sim, o BSC é uma dessas ferramentas.

Segundo Ribeiro (2005), o BSC pode ser utilizado em instituições do ensino superior porque permite obter informação sobre os principais fatores que podem levar à consecução dos objetivos dessas instituições. De acordo com Muller (2001), ‘o BSC é para os dirigentes das instituições de ensino superior, uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia (declarações de missão para transmitir valores e crenças) da instituição de ensino superior num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade’’. Segundo o autor, o BSC é um instrumento auxiliar de gestão que permite a ligação entre a macro e a micro gestão, ou seja, entre a estratégia e as ações operacionais. O principal papel de uma instituição do ensino superior é a satisfação das necessidades da sociedade em que está inserida, assim sendo a instituição deve-se preocupar em satisfazer as necessidades: dos alunos, professores, financiadora, técnicos e funcionários administrativos.

Na província de Benguela existe cerca de 5 Institutos Superiores Politécnicos incluindo o instituto em estudo, que são (Instituto Superior Politécnico Lusíadas de Benguela, Instituto Superior Politécnico Maravilha, Instituto Superior Politécnico Católica de Benguela e o Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela, o Instituto Superior politécnico de Benguela). Uma Universidade Pública que é a Universidade Katyavala Bwila (UKB). Dentre todas as instituições citadas ainda nenhuma delas utiliza o BSC como ferramenta de gestão e 5 dos mesmos institutos localizam-se no

município de Benguela e apenas um deles que é o caso do Instituto Superior Politécnico Lusíadas de Benguela tem a sede no Lobito, mais desde 2012 já passou a possuir instalações anexas em Benguela.

3.1 CARATERIZAÇÃO DO ISP JEAN PIAGET DE BENGUELA

A Universidade Jean Piaget foi criada 1999, com o decreto nº44-A/01 do conselho de Ministro de 2001, até 2012 deixa de ser Pólo para ganhar sua própria soberania passando a ser Instituto Superior Politécnico Jean Piaget de Benguela pelo decreto presidencial nº168/12 de 24 de Julho de 2012.

Pertence a uma associação denominada AIPA (Associação dos Institutos Politécnicos de Angola não lucrativa), possuindo até a data um total 134 trabalhadores efetivos, que vai desde docentes, administrativos e não só, e cerca de 150 docentes a modulares.

Marcos Principais

O ISP – Jean Piaget de Benguela veio responder em pioneirismo absoluto à procura da província e da região com recursos inéditos e particularmente solicitados: Sociologia, Economia de Gestão, Informática de Gestão, Enfermagem e Obstetrícia, Electromecânica. O curso de Refinação em petróleo por exemplo, a única e oportuna antecipação ao ambicioso projeto estatal da Refinaria de Petróleo no Lobito, cuja instalação já está em curso;

O ISP – Jean Piaget de Benguela, em toda região é a única que pode exhibir instalações próprias, construídas de raiz e com um Campus Universitário a todos os títulos imponente e superior a todos os outros da região;

O ISP – Jean Piaget de Benguela foi a terceira a implantar na região (depois da pública, hoje Universidade KatyavalaBwila e Pólo da Lusíada hoje Instituto Superior Lusíadas de Benguela). Entretanto, a todos supera em cursos, estudantes e docentes;

O ISP – Jean Piaget de Benguela recebe estudantes da inteira região (Benguela, Kwanza Sul). Tem cerca de duas centenas de estudantes a residir a mais de 100 ou 150 km, a morar e a trabalhar em municípios distantes.

O ISP – Jean Piaget de Benguela pretende no médio ou longo prazo a abertura do curso de Radiologia e Imagiologia, e o de Análises Clínicas, que ao concretizar-se tais cursos viriam colmatar para região e o país um vazio manifestamente vivido hoje no Ministério da Saúde.

Crescimento ao longo do tempo em termos de docentes e estudantes

Número de Docentes

A então Pólo da Universidade Jean Piaget hoje ISP Jean Piaget de Benguela abriu o ano zero em 10 de Maio de 2004 na província de Benguela, com cerca de 6 docentes a módulos e nenhum efetivo, sendo que até 2011 tem se verificado um aumento significativo do número de docentes efetivos e a módulos conforme podemos observar na tabela 1.

Tabela1.Número de docentes efetivos e a módulos até 2011

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Efetivos				3	10	10	21	25
Modulares	6	25	52	58	87	100	133	135
Total	6	25	52	61	97	110	154	160

Fonte: ISPJean Piaget de Benguela

Número de docentes atuais por género

Atualmente o quadro do pessoal do ISP Jean Piaget de Benguela é formado maioritariamente por homens que correspondem a mais do que a metade do número total de docentes, quer mesmo nos seus colaboradores efetivos bem como os seus modulares, conforme podemos observar na tabela 2.

Tabela 2. Número de docentes efetivos e a módulos por género até 2011

	Homens	Mulheres	Total
Efetivos	16	9	25
Modulares	97	38	135
Total	113	47	160

Fonte: ISPJean Piaget de Benguela

Número de docente por Grau académico

Quanto ao grau académico o (ISP) Jean Piaget de Benguela conta nesta altura maioritariamente com o grau de licenciado no seu quadro de pessoal, mais que já se tem verificado um aumento de mestres e doutores tanto como colaboradores como para efetivos, conforme podemos observar na tabela 3.

Tabela 3. Número de docente efetivos e a módulos por grau académico até 2011

	Doutorados	Mestrados	Licenciados	Total
Efetivos	5	7	13	25
Modulares	4	23	108	135
Total	9	30	121	160

Fonte: ISPJean Piaget de Benguela

Número de alunos

Desde o surgimento do Instituto com a abertura do ano 0 no ano de 2004, os primeiros cursos foram mais de carácter social, como direito, sociologia, economia e gestão e informática de gestão, que só naquele mesmo ano totalizava os 104 alunos, e que todos os anos tem se verificado o aumento de novos alunos no compito geral, e tem se verificado também o aumento de novos cursos, que passa a totalizar nesta altura (2011) 11 cursos, aumentando por exemplo em 2010 os cursos de refinação de petróleo, motricidade humana, língua portuguesa e nacionais. E podemos observar esta evolução dos alunos na tabela 4.

Tabela 4. Número de alunos matriculados por curso

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Direito	29	101	228	374	532	845	1121	1193
Sociologia	9	20	38	59	77	182	537	533
Economia e Gestão	21	88	229	348	519	625	760	794
Informática de Gestão	45	76	81	90	93	158	185	163
Enfermagem e Obst.		88	182	186	177	210	195	195
Construção Civil			50	114	134	174	175	157
Psicologia				60	99	166	280	341
Electromecânica						96	172	215
Motricidade Humana							10	23
Refinação em Petróleo							132	257
Língua Port e I. Nacionais							130	133
Total	104	373	808	1231	1631	2456	3697	4004

Fonte: ISPJean Piaget de Benguela

3.2 MISSÃO, VALORES E VISÃO

MISSÃO

O ISP – Jean Piaget de Benguela é uma estrutura social educativa destinada à criação, ao desenvolvimento, à transmissão e à difusão da cultura, nomeadamente, das artes, técnicas, ciências e demais saberes, numa perspetiva intercultural e transdisciplinar, dentro dos seguintes objectivos gerais:

- a) Participar, de forma ativa e inovadora, no reforço do desenvolvimento humano, integral e ecológico, dos diferentes grupos etários e sociais, na sociedade e nas diferentes comunidades e povos;
- b) Promoção e defesa de um conceito e prática social do desenvolvimento, num sentido integral, diversificador, ecológico, humanista e criativo de indivíduos e de sociedade;
- c) Promover a formação humana, ao mesmo tempo cultural, científica e técnica;
- d) Fomentar o intercâmbio científico, técnico e cultural com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- e) Contribuir para o desenvolvimento do país e, particularmente, das suas diferentes regiões, em especial naquela onde está inserida;
- f) Fomento da interculturalidade e das práticas pluriculturais.

VALORES

O ISP Jean Piaget de Benguela é uma comunidade académica que se rege pelos seguintes valores:

- a) Compromisso com a construção do saber e a formação de profissionais competentes para a sociedade;
- b) Respeito aos critérios institucionais;
- c) Liberdade de pensamento e de opiniões na busca da verdade, através do ensino e aprendizagem e da investigação científica;
- d) Preservação e expansão da cultura angolana e de Benguela em específica.

VISÃO

Realizar e implementar, através das suas unidades, projetos de educação graduada e pós-graduada, de investigação, de divulgação científica e cultural, e de intervenção comunitária, promovendo o desenvolvimento humano e social.

3.3 ESTRUTURA DO ISP JEAN PIAGET DE BENGUELA.

OISP – Jean Piaget de Benguela Constitui-se como uma estrutura académica e administrativa, tendo como objetivo realizar, com qualidade superior, o projeto que assume a entidade promotora e que se encontra globalmente consignado nos seus estatutos.

O ISP – Jean Piaget de Benguela compõe-se de Unidades de Ensino, de investigação, de intervenção ação social, podendo as mesmas designar-se por departamentos e centros de estudos e de investigação científica, núcleos de estudo ou outros legalmente permitidos, conforme a natureza das atividades nelas realizadas, as áreas e os cursos ministrados e os objetivos científicos, pedagógicos, culturais ou sociais que se pretende atingir.

No ISP – Jean Piaget de Benguela existem as seguintes unidades orgânicas:

- a) Departamento de ciências sociais e humanas;
- b) Departamento de Ciências de Saúde;
- c) Departamento de Ciência e Tecnologia.

A gestão do ISP – Jean Piaget de Benguela é exercida por órgãos executivos. E os seus órgãos executivos são:

- a) O Diretor Geral;
- b) O Secretário-geral.

3.4 METODOLOGIA PARA ELABORACAO DO PROJETO

Tendo em conta a natureza e o objetivo do trabalho usamos vários métodos para recolher a informação, tais como a entrevista que foi feita a partir no Diretor Geral do ISP Jean Piaget de Benguela, pois possibilitou-nos averiguar o nível de conhecimentos sobre a estratégia da Instituição, bem como recolher informações como são atualmente traçados os seus objetivos.

Usamos também a Observação direta onde podemos através deste método, depreender as características do ISP – Jean Piaget de Benguela, permitindo a obtenção de informações que nos garantirão a confiabilidade dos dados.

Análise Documental onde nos deparamos com vários documentos internos a instituição, relativos a sua forma de funcionamento, os seus estatutos que são os seus guias orientadores, organogramas onde podemos verificar de forma abreviada os diferentes níveis hierárquicos da instituição.

Revisão de literatura, que nos permitiu conhecer as perspetiva do BSC e traduzir a visão e estratégia da empresa em parâmetros operacionais, ou seja, traduzir em metas e indicadores para o instituto.

CAPÍTULO IV: PROPOSTA DE *BALANCED SCORECARD*

Atendendo as características do BSC que estão no ponto 2.4 onde apresentados as diferentes perspetivas que compõe esta ferramenta de gestão que são as suas perspetiva Financeira, Clientes que neste projeto recebe a denominação de alunos, Processos Internos e Crescimento e Aprendizado e as características do ISP Jean Piaget de Benguela como sendo a Instituição em estudo que se encontram no ponto 3.1 seguiu-se a construção do BSC para o ISP Jean Piaget atendendo as etapas ou fases para a construção de um BSC.

E de acordo com Lee (2007), o BSC é uma estrutura que fornece um olhar integrado no desempenho dos negócios de uma empresa por um conjunto de ambas as medidas financeiras e não-financeiras.

Através desta ferramenta de gestão, o ISP Jean Piaget poderá esclarecer, comunicar e traduzir a visão e a estratégia, alinhar as iniciativas estratégicas e planear associando os objetivos as ações.

Sendo assim faremos uma proposta do BSC para o ISP Jean Piaget de Benguela, adaptando esta ferramenta para esta realidade.

BALANCED SCORECARD PARA O ISP JEAN PIAGET DE BENGUELA

Perspetiva financeira

A definição dos objetivos estratégicos, para esta perspetiva, depende da fase do ciclo de vida em que se encontra o ISP Jean Piaget. Neste sentido, e considerando que o ISP – Jean Piaget passou já da fase de crescimento, essencialmente tendo por base o número de alunos de alguns cursos, considera-se que se encontra na fase de maturidade, onde se pretende solidificar e apostar na qualidade e notoriedade do Instituto. Sendo assim temos como objetivos estratégicos para esta perspetiva os seguintes:

- ✓ Aumentar as fontes de receita;
- ✓ Melhorar a utilização dos ativos;

Tabela 5. Perspetiva Financeira

Perspetiva Financeira				
	Objectivos	Indicadores	Metas	Ações
Para termos sucesso financeiramente, como nós devemos aparecer para os nossos investidores?	1. Aumentar as fontes de receitas.	1. Rendibilidade de Capital próprio; 2. Resultado líquido de exercício.	1. Aumentar o número de alunos em 10%, sobretudo nos períodos laborais.	1. Criar cursos técnicos profissionais de curta duração e pós graduação em (gestão de empresas, finanças, e empreendedorismo); 2. Aumentar as publicidades nas rádios, Merchandising (cadernos de cursos, camisas, canetas, chapéus).
	2. Melhorar a utilização de ativos.	1. Número de horas de utilização das salas, laboratório e biblioteca; 2. Entrada de utilizadores na biblioteca/ Total de estudantes; 3. Consultas web na biblioteca/ Total de estudantes.	1. Aumentar em 30% o número de horas de utilização do espaço do instituto.	1. Equipar as salas de aulas com retroprojectores, computadores e equipamentos áudios; 2. Laboratórios com equipamentos de qualidade; 3. Instalar rede wireless para grátis para os alunos. 4. Adesão e disponibilização a melhores bases de dados online para estudantes e docentes.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Perspetiva de Alunos

Nesta perspetiva os clientes do ISP – Jean Piaget são os seus alunos, pelo que os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva deverão permitir a sua integral satisfação.

O aluno é o elemento central no BSC a implementar no ISP – Jean Piaget, pelo que se considera que os objetivos estratégicos definidos para esta perspetiva terão de traduzir de forma clara a sua visão.

Os objetivos estratégicos definidos para esta perspectiva, são:

- ✓ Aumentar a satisfação dos alunos;
- ✓ Incrementar uma relação duradoura com os alunos;
- ✓ Captar novos alunos em vários segmentos;
- ✓ Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso.

Tabela 6. Perspetiva de Alunos

Perspetiva de Alunos				
Para alcançar a nossa missão, como devemos ser vistos pelos nossos alunos?	Objectivos	Indicadores	Metas	Ações
	1. Aumentar a satisfação dos alunos.	1. Número de reclamações/total de estudantes; 2. Número de transferências dos estudantes/total de estudantes.	1. Aumentar a média de estudantes a assistirem as aulas em 30%; 2. Diminuir o em 50% o número de reclamações.	1. Garantir maior rigor na adesão e contratação dos docentes; 2. Criar um gabinete de apoio ao aluno.
	2. Incrementar uma relação duradoura com os alunos.	1. Número de estudantes a frequentar os laboratórios depois de terminar o curso/Número de estudantes que já terminaram;	1. Aumentar em 5% o número de estudantes a participarem em projetos de investigação mesmo depois de terminarem com a formação.	1. Ter programas de investigação extracurriculares como pós graduação, cursos de formação profissional, seminários. 2. Criar um centro de Investigação para os alunos com acompanhamento dos docentes; 3. Ter todos os anos jornadas científicas. 4. Criar um clube para antigos alunos.
	3. Captar novos alunos em vários seguimentos.	1. Número de novos estudantes/total de novos cursos; 2. Total de novos alunos por ano.	1. Aumentar em 10% o número de alunos nos vários cursos, principalmente em horários laborais.	1. Ter o cursos que vão de encontro as reais necessidades sentidas pela sociedade como MBA, cursos para empresários e empreendedores.
	4. Diminuir a taxa de abandono dos alunos durante o curso.	1. Número de reclamações e desistências; 2. Realização de inquéritos para os estudantes durante o curso.	1. Ter uma taxa de abandono inferior a 10% do total de estudantes.	1. Flexibilizar as políticas de pagamentos das propinas (os alunos podem repartir as fases de pagamento); 2. Aumentar o rigor no acompanhamento dos trabalhos de fim de curso; 3. Garantir ensino de qualidade a partir da contratação dos melhores docentes. 4. Ter espaços de leituras.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Perspetiva dos processos internos

Nesta perspetiva são desenvolvidos os vários processos que permitem a consecução dos objetivos definidos nas perspetivas de alunos.

Os objetivos estratégicos deverão relacionar-se com as várias atividades internas, que de forma conjugada, contribuirão para o aumento da produtividade do ISP – Jean Piaget.

Neste contexto, os objetivos estratégicos definidos são:

- ✓ Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos e formações;
- ✓ Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação;
- ✓ Desenvolver processos de ação social;

Tabela 7. Perspetiva de Processos Internos

Perspetiva de Processos Internos				
Para satisfazer os nossos alunos, em quais processos devemos nos sobressair?	Objectivos	Indicadores	Metas	Ações
	1. Desenvolver processos de investigação e desenvolvimento de novos cursos e formações.	1. Tempos de desenvolvimento de novos cursos; 2. Número de proposta de temas no conselho científico.	Aumentar o número de programas dos novos cursos em 10%.	1. Desenvolver programas de criação de cursos de pós graduação, ou de formação e novos serviços. 2. Criar cursos de matemática e física.
	2. Melhorar e consolidar os processos de ensino e investigação.	1. Números de alunos avaliados; 2. Número de reprovações/número de estudantes.	Aumentar em 90% o número de estudantes a avaliar. Diminuir o número de reprovações dos estudantes em 50%	1. Avaliação curricular dos programas por parte dos alunos no final de cada ano letivo.
	3. Desenvolver processos de ação social.	1. Número de atividades culturais e desportivas; 2. Número de inserção dos alunos no mercado de trabalho.	1. Aumentar o número de atividades culturais e desportivos em 60%; 2. Aumentar o número de inserção dos alunos no mercado de trabalho em 15%.	1. Programas que visam a participação colectiva e individual em atividades como seminários com empresas. 2. Fomentar parcerias estratégicas com empresas oferecer estágios e apadrinhar os melhores alunos.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem

A aposta do ISP – Jean Piaget nas capacidades dos funcionários, no conhecimento, nos sistemas de informação e na delegação de poderes contribuirá para a consecução da sua visão, pelo que os objetivos estratégicos definidos são:

- ✓ Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários administrativos;
- ✓ Desenvolver e implementar um plano de carreira;
- ✓ Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários administrativos.

Tabela 8. Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem

Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem				
Para alcançar a nossa missão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?	Objectivos	Indicadores	Metas	Ações
	1. Aumentar o nível de qualificação dos docentes e funcionários administrativos.	1. Número Mestres e doutores; 2. Nível médio de formação académica; 3. Evolução das habilitações literárias. 4. Número de trabalhadores abrangidos no plano de formação.	1. Aumentar o número de mestres e doutores nos quadros da instituição em 40%.	1. Dar bolsas de estudos para os funcionários efetivos da instituição. 2. Atitude proactiva diante do INABE para habilitar os docentes e funcionários administrativos a bolsa de estudos interna e externas.
	2. Desenvolver e implementar um plano de carreira.	1. Número de promoções; 2. Total da despesa de formação/Número de trabalhadores.	1. Aumentar as formações quer académicas ou profissionais nos quadros atuais da instituição em 60%	1. Ter um sistema de avaliação de desempenho para avaliar os funcionários. 2. Implementar formação permanente on <i>Job</i> .
	3. Aumentar a motivação e satisfação dos docentes e funcionários administrativos.	1. Número de sugestões; 2. Número de reclamações; 2. Número de funcionários que se mantêm na instituição por muito tempo.	1. Aumentar em 60% o número de administrativos e docentes que se mantêm na instituição por muito tempo.	1. Criar uma caixa de sugestões e reclamações dos funcionários. 2. Investimentos em plano de formação, que visam a contínua aprendizagem dos funcionários. 3. Cumprimento nos prazos de pagamento de salários.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

V: CONCLUSÃO

Para esta dissertação foi feita uma revisão de literatura sobre o BSC no sector empresarial e no de ensino, foi feita uma descrição do ISP Jean Piaget de Benguela e por conseguinte foi proposto um modelo de BSC adaptado para a instituição em estudo tendo em conta as características e especificidade da organização.

Trabalhou-se com todas as perspetivas do BSC que foi desde a financeira, clientes onde para esta dissertação esta perspetiva recebeu a denominação de perspetiva alunos, processos internos e crescimento e aprendizado.

Concebido inicialmente em 1992, apenas como um instrumento de avaliação de desempenho organizacional, o BSC vem sendo cada vez mais encarado, sobretudo nos tempos atuais, como um verdadeiro modelo integrado dinâmico e interativo de gestão estratégica suscetível de assegurar, não apenas a monitorização de desempenho, mais também a formulação da estratégia das organizações que podem ser as lucrativas ou não. E tal como foi abordado o nosso trabalho o BSC tem sido muito utilizado por organizações sem finalidades lucrativas, pois elas apresentam uma característica específicas das outras, ou seja, nem sequer podem ser avaliadas a partir de indicadores económicos – financeiros.

Desta forma podemos concluir que a utilização do BSC como ferramenta de gestão para ISP Jean Piaget de Benguela poderá proporcionar vários ganhos na sua gestão, tais como, colocar a estratégia no centro das preocupações quotidianas, poder medir e avaliar o seu desempenho organizacional a qualquer momento, comunicar e traduzir a estratégia para todos os níveis. E um outro ganho seria medido no campo financeiro como o aumento das fontes de receitas e melhoria da utilização de ativos, a partir do controlo efetivo dos indicadores não financeiros, tais como controlo e satisfação dos alunos, o acompanhamento e controlo dos processos internos que são utilizados e sua capacidade de aprendizado e crescimento a partir das competências e capacidades do seu quadro docente e administrativo.

VI: LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Todo e qualquer trabalho científico independentemente de todo o esforço e empenho demonstrado durante o decorrer da sua elaboração levanta sempre alguns aspectos que poderíamos desenvolver durante a dissertação e que não foi desenvolvido face algumas limitações desta feita podemos destacar por exemplo, as seguintes limitações:

Limitação de tempo para a elaboração de uma dissertação desta natureza, pois falar de BSC não é algo que podemos fazer durante um reduzido período de tempo;

Limitação também de tempo para recolher toda a informação relativa ao funcionamento total da instituição e na recolha de alguma informação relativa a mesma, mais precisamente informação relativa aos aspectos financeiros da mesma.

SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Tendo em conta a importância que a ferramenta tem hoje em dia face as constantes mudanças económicas, social ou mesmo tecnológico, seria importante que futuramente se fizesse este tipo trabalho para outras instituições do mesmo ramo de ensino superior, ensino médio, instituições de saúde, justiça.

Uma outra sugestão seria a realização de uma dissertação que visa o próprio processo de implementação do BSC na instituição em estudo na sequência desta proposta.

REFERENCIAS

Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44 (10), pp. 1441-1460.

Bautista, R.; Baptista, D. e Garcá, M. (2012). Setting competitiveness indicators using BSC and ANP. *Internacional Journal of Production Reserarch*, 50 (17), pp. 4738-4752.

Beard, D. (2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in higher Education, *Journal of the Education for Business*. 84 (5), pp.275-282.

Costa, A. (2009). Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em instituições do sector Público não lucrativo – O estudo de caso Instituto Politécnico de Portalegre – Dissertação de Mestrado no ISEG.

Chen, F.Hsu, Ts. e Tzeng, G. (2011). A balanced scorecard approach to establish a performance evaluation and relationship model for hot spring hotels based on a hybrid MCDM model combining DEMATEL and ANP. *International Journal of hospitality management*, 30 (4), pp. 908-932.

Farid, D.Nejati, M. e Mirfakhredini, H.(2008).Balanced Scorecard in the Universities and higer education institutes:Implementation Guide In An Iranian Context.*Annals of University of Bucharest, The economic and Administrative. Series2*, pp.31 45.

Forret, M. e Sullivan, Sh. (2003). A balanced scorecard Approach to Networking: A Guide to successfully Navigating Career Changes. *Organizational Dynamics*. 31 (3), pp.245-258.

Hikage, O. ; Spinola, M. e Laurindo, F. (2006). Software the balanced scorecard: Proposta de um roteiro de implantação. *Revista Produção*. 16 (1), pp.140-160.

Jover, E.; Pinto, A. e Marchand, A. (2012). Perfil do sector Privado de Angola.*African Development Bank*.

Kaplan, R. e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measuares that drive performance. *Havard Business Review* (Jan/Feb).

Kaplan, R. e Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Havard Business Review* (Sept/Oct).

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a). Linking the balanced scorecard to strategy.

California Management Review. 39 (1). pp. 53-79

Kaplan, R e Norton, D (1996b). The balanced scorecard: translating strategy into action. *Havard Business Press*.

Kaplan, R. e Nortor, D. (1996c). Using the balanced scorecard as a strategy management system. *Havard Business Review*. 74 (1). pp. 78-85.

Kaplan, R. e Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Thenmapit. *Havard Business Review, Set/Out.*, pp. 167-176.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001), The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, *Havard Business school Press*. 23 (1), pp. 32-37.

Kaplan, R. e Norton, D. (2004). Strategy maps: converting intangible assets into outcomes into tangible outcomes. *Havard Business School Press*.

Kiyan, F. (2001). Proposta para o Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico, Tese de Doutorado, Universidade de são Paulo.

Martello, M.; Watson, J. e Fisher, (2008). Implementing A Balanced Scorecard In A Not-For-Profit Organization; *Journal of Business & Economics Research*. 6 (9), pp. 67-80.

Malina, M. e Selto, F. (2001). Communicating and controlling Strategy: An empirical study of the effectiveness of balanced scorecard. *Journal of management Accounting Research*, 13 (1), pp 47-90.

Meng, J. e Pan, Po. (2012). Using a balanced scorecard set of focus on long-term competency in internal communication. *Elsevier*. 38 (4),pp.84-490.

Muller, J. (2001). Desenvolvimento de Gestão Aplicado à Universidades, tendo por base o Balanced Scorecard. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis.

Papalexandris, A.; Ioannou, G. e Prastaco (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software Firm's Experience. *Long Range Planning*, 37 (4),

pp351-366.

Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard*. Editora Silabo, 1ª Edição, Lisboa.

Quintela, O. e Lima, G. (2005). *Balanced Scorecard as tool for implantation of the strategy: an implantation proposal*. *Revista Gestão Industria*. 1 (4),pp.34-41.

Ribeiro, N. (2005). *O balanced scorecard e a sua implicação às instituições de ensino superior público*, Tese de Mestrado. Universidade do Minho.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica*. Editora Escolar. Lisboa

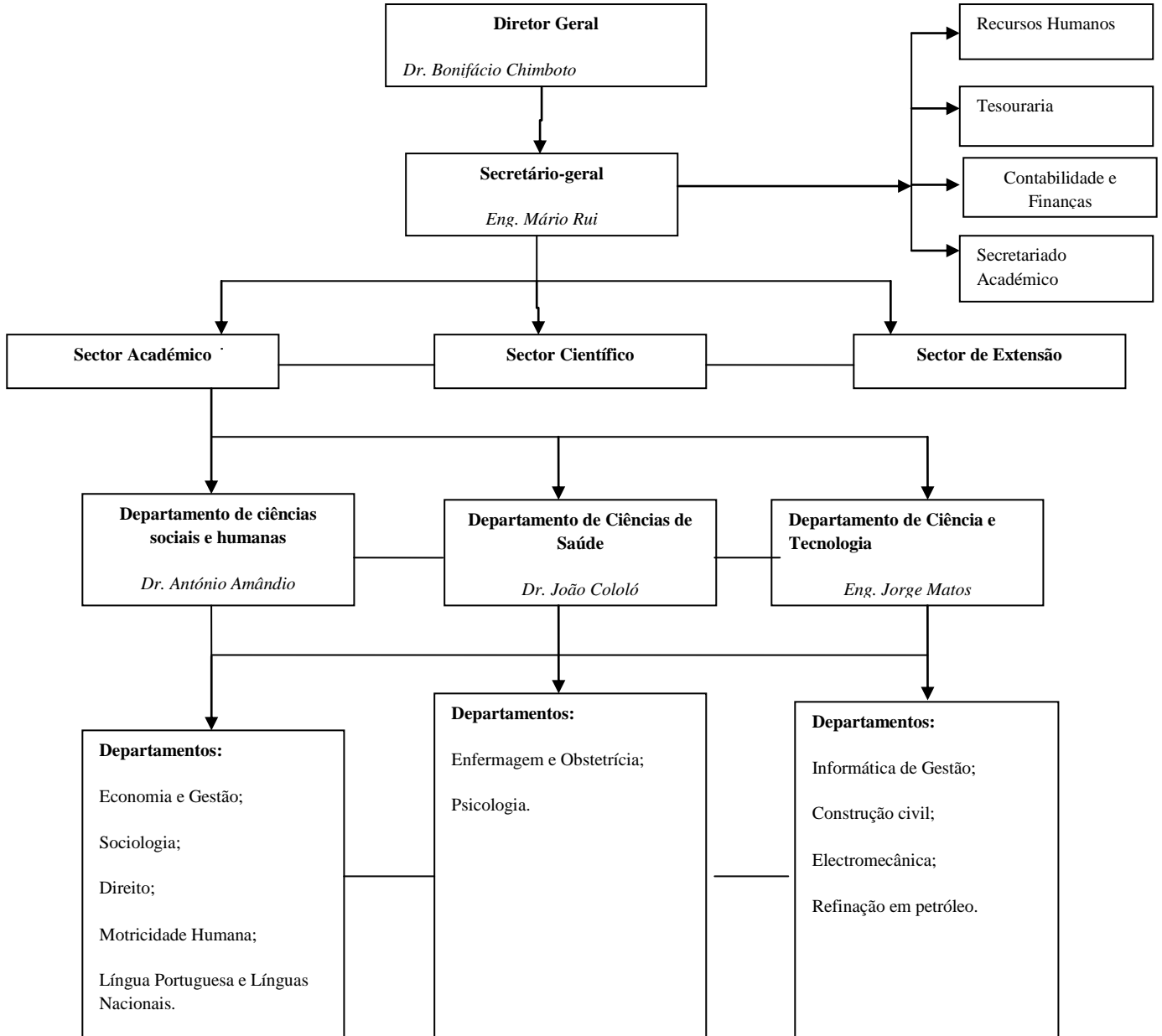
Santos, E. (2011). *Balanced Scorecard para o sector da Cultura: Aplicação prática num teatro Nacional*. Tese de Mestrado no ISEG.

Sousa, M.; Duarte, T.; Sanches, P.; Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos*, Editora Lidel, 10 Edição. Lisboa.

Anexos

Anexo I

ORGANOGRAMA DO ISP – JEAN PIAGET DE BENGUELA



Fonte: ISP Jean Piaget de Benguela

Anexos II

GUIA DE ENTREVISTA

1. A instituição utiliza alguns indicadores financeiros e não financeiros para avaliar o seu desempenho?
2. Será que a instituição utiliza documentos financeiros como balanços, demonstração de resultados ou outros para controlar as verbas da instituição?
3. Como é elaborado o orçamento na Instituição?
4. Existe algum indicador de avaliação de desempenho individual ao pessoal administrativo ou mesmo docente?
5. E se o docente cumprir com os procedimentos, existe algum sistema de recompensas?
6. A instituição já tem a sua estratégia bem definida?
7. Os funcionários conhecem a vossa estratégia?
8. Consideras os vossos recursos humanos e os vossos processos internos melhor do que os da concorrência?