

Marta Maria Melo Bandeira de Almeida e Sousa

O Papel do *Balanced Scorecard* na Gestão Estratégica dos Municípios

Mestrado em Gestão

Faculdade de Economia

Setembro de 2013



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Relatório de Estágio Curricular
2º Ciclo – Mestrado em Gestão

O Papel do *Balanced Scorecard* na Gestão Estratégica dos Municípios

Marta Maria Melo Bandeira de Almeida e Sousa

Orientador de Estágio na FEUC: Professora Doutora Susana Jorge

Orientador na Entidade: Dr.º Carlos Vieira Lima

Data de início do Estágio: 8 de Fevereiro de 2013

Data de Conclusão do Estágio: 28 de Julho de 2013

Coimbra, Setembro de 2013

Resumo

O presente relatório pretende apresentar o trabalho desenvolvido durante o estágio curricular realizado, entre fevereiro e junho de 2013, na Fundação para os Estudos e Formação Autárquica (Fundação CEFA), no departamento de contabilidade e no âmbito de um projeto de assistência técnica e consultoria às Autarquias.

Decorrentes das reformas introduzidas pela Nova Gestão Pública, que assentam na eficiência, na qualidade e nos serviços orientados para o cidadão, e em resposta à crescente preocupação com a responsabilidade e qualidade dos serviços públicos, surge a necessidade de se desenvolverem ferramentas de gestão estratégica e de avaliação de desempenho para os diversos setores da Administração Pública. Neste sentido, o *Balanced Scorecard*, inicialmente criado como uma ferramenta exclusiva do setor privado, surge adaptado ao contexto do setor público.

Assim, a par de resumir as principais tarefas desenvolvidas durante o estágio curricular, o objetivo primordial deste relatório é desenvolver o modelo *Balanced Scorecard* na Administração Pública, particularmente na Administração Local, discutindo qual a sua importância e aplicabilidade num Município de Portugal.

Palavres-chave: *Balanced Scorecard*, Nova Gestão Pública, Gestão Estratégica, Administração Local

Abstract

The present report aims to disclose the work developed between February and June 2013, in the scope of a curricular internship on the accounting department at the Local Authority Public Training Centre (CEFA), as a participant in the completion of a consulting and technical assistance project to the Autarchies.

Derived from the reforms introduced by the New Public Management which is grounded on the efficiency, quality and customer-oriented services and in response to the increasing concern for the public services' quality and liability, the need to develop tools for strategic management and performance evaluation to be applied to the Public Administration sectors arises. Thus, the *Balanced Scorecard*, which was primarily created as an exclusive tool for the private sector, emerges tailored to the public sector scope.

Therefore, in order to summarize the main tasks developed along the curricular internship, the primary purpose of this report is to elaborate the *Balanced Scorecard* model in the Public Administration sector, particularly in the Local Administration, and to discuss its relevance and applicability to a Portuguese County, as well.

Key-words: Balanced Scorecard, New Public Management, Strategic Management, Local Administration.

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Organigrama da Fundação CEFA | 5 |
| Figura 2 – Diagrama do Processo de Intervenção nas Autarquias | 13 |
| Figura 3 – O <i>Balanced Scorecard</i> | 17 |
| Figura 4 – Quatro processos para gerir a estratégia | 18 |
| Figura 5 – Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 20 |
| Figura 6 – Cadeia de Valor como Instrumento de Análise de Processos Internos | 24 |
| Figura 7 – Nova configuração do <i>Balanced Scorecard</i> | 26 |
| Figura 8 – Exemplo de Mapa Estratégico | 28 |
| Figura 9 – <i>Balanced Scorecard</i> : sistema de medição estratégica | 33 |
| Figura 10 – <i>Balanced Scorecard</i> adaptado aos Serviços Públicos | 45 |
| Figura 11 – Possíveis adaptações ao <i>Balanced Scorecard</i> no Setor Público | 47 |
| Figura 12 – <i>Balanced Scorecard</i> adaptado aos Serviços Públicos: Articulação entre as perspetivas financeira e Clientes | 48 |
| Figura 13 – Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> para a cidade de Newcastle | 51 |
| Figura 14 – Mapa estratégico da Cidade de <i>Charlotte</i> | 52 |
| Figura 15 – Organograma do Município X | 54 |

Índice

| | |
|--|-----------|
| Resumo | iii |
| Abstract..... | iv |
| Índice de figuras | v |
| Índice | vi |
| Introdução | 1 |
| Parte I – Estágio Curricular na Fundação CEFA..... | 3 |
| Capítulo 1 - A Fundação CEFA | 3 |
| 1.1 História..... | 3 |
| 1.2 Organização Interna | 5 |
| 1.1.1 Composição e Competências dos Órgãos da Fundação CEFA | 6 |
| 1.1.2 Competências dos Serviços Internos da Fundação CEFA | 7 |
| Capítulo 2 – Principais Atividades Desenvolvidas no Estágio | 10 |
| 2.1 Contabilidade..... | 10 |
| 2.2 Projeto de Assistência Técnica e Consultorias às Autarquias | 11 |
| 2.3 Balanço Crítico | 14 |
| Parte II – O <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública | 15 |
| Capítulo 3 - O <i>Balanced Scorecard</i> | 15 |
| 3.1 Enquadramento | 15 |
| 3.2 <i>Balanced Scorecard</i> como instrumento de gestão..... | 16 |
| 3.3 Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 19 |
| 3.3.1 Perspetiva Financeira | 20 |
| 3.3.2 Perspetiva do Cliente..... | 21 |
| 3.3.3 Perspetiva dos Processo Internos | 23 |
| 3.3.4 Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento..... | 25 |
| 3.4 Relações Causa-Efeito: Mapa Estratégico | 26 |
| 3.5 O <i>Balanced Scorecard</i> e a Gestão Estratégica | 29 |

| | |
|---|----|
| 3.5.1 Pilares do <i>Balanced Scorecard</i> | 29 |
| 3.5.2 Estratégia | 31 |
| 3.5.3 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas..... | 32 |
| 3.6 Apreciações Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i> | 34 |
| Capítulo 4 – A Administração Pública em Portugal | 36 |
| 4.1 Definição e Organização | 36 |
| 4.2 As Reformas na Administração Pública e a Nova Gestão Pública..... | 37 |
| Capítulo 5 - Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> à Administração Local..... | 43 |
| 5.1. Adaptações ao modelo <i>Balanced Scorecard</i> original | 44 |
| 5.2. Exemplos de Aplicação do <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Local..... | 50 |
| 5.2.1 Newcastle City Council..... | 50 |
| 5.2.2 A Cidade de <i>Charlotte</i> | 51 |
| 5.3 O <i>Balanced Scorecard</i> aplicado a um Município de Portugal | 52 |
| 5.3.1 Breve caracterização do Município X..... | 53 |
| 5.3.2 Construção do <i>Balanced Scorecard</i> | 54 |
| Conclusão..... | 62 |
| Referências Bibliográficas | 64 |
| Legislação | 66 |
| Referências Web | 67 |
| Anexos | 68 |

Introdução

Este relatório foi desenvolvido no âmbito do estágio curricular integrado no Mestrado em Gestão da Universidade de Coimbra, realizado, entre fevereiro e junho de 2013, na Fundação de Centro de Estudos e Formação Autárquica (FCEFA), em Coimbra.

Os esforços consequentes da modernização da organização do Estado impulsionaram diversos modelos que estiveram na base das reformas administrativas do Estado em todo o mundo. A Nova Gestão Pública, surgida na década de 80 do século passado, pretendia dar resposta aos problemas resultantes do processo de globalização, do aumento da competitividade e do rápido desenvolvimento das novas tecnologias de informação (Franco, 2005), realidades económicas e sociais que exigiam respostas eficazes, prontas e céleres de um Estado que, até então, não tinha capacidade para responder de acordo com essas exigências.

Decorrente das reformas introduzidas pela Nova Gestão Pública, assentes na eficiência, na qualidade e nos serviços orientados para as expectativas, necessidades e exigências dos cidadãos, as organizações públicas têm sofrido uma forte pressão no sentido de aumentar o seu nível de competitividade e produzirem um serviço público com maior qualidade. Assim, perante estes desafios, o novo modelo denominado Nova Gestão Pública defende que sendo mais eficazes e eficientes, devem aplicar-se à Administração Pública normas idênticas às usadas no setor privado.

Neste sentido, surge a necessidade, por parte das organizações públicas, de deterem uma direção estratégica que lhes permita ter a capacidade de decidir oportunamente, a fim de responderem às necessidades da sociedade. Para tal, é fulcral criar ferramentas de gestão estratégica.

É neste contexto, que no início da década de 90 do século XX, Kaplan e Norton (1992) criam o *Balanced Scorecard* que, embora inicialmente se assumisse como uma ferramenta exclusiva das empresas do setor privado, a partir de certo momento começou a ser adaptada e introduzida à realidade dos serviços públicos.

O presente relatório de estágio desenvolve-se, assim, ao longo de duas partes, cada uma delas dividida por capítulos. Inicialmente, numa primeira parte, dividida em dois capítulos (1 e 2), o relatório descreve o estágio em si, apresentando uma descrição sucinta da

organização de acolhimento e explicitando as diversas atividades desenvolvidas, seguida de uma breve análise crítica do mesmo.

Numa segunda parte, dividida em três capítulos (3, 4 e 5), o relatório incide sobre uma temática específica, o *Balanced Scorecard* na Administração Pública, apresentando, no terceiro capítulo, o enquadramento teórico necessário, centrado nas questões relacionadas com o *Balanced Scorecard*, discutindo qual o seu papel nas organizações, públicas e privadas, enquanto instrumento de gestão estratégica. Nesta parte do trabalho expõem-se o enquadramento, as perspetivas, o mapa estratégico, os pilares, e tecem-se algumas apreciações críticas desta ferramenta de gestão. No quarto capítulo é feita uma abordagem à Administração Pública em Portugal, quanto à sua definição, organização e às suas reformas, nomeadamente a Nova Gestão Pública. Por fim, no capítulo cinco, no âmbito do *Balanced Scorecard* aplicado à Administração Local, são descritas as adaptações do modelo original às organizações públicas e dados alguns exemplos da sua aplicação aos Municípios. Posteriormente, a fim de demonstrar a aplicabilidade e utilidade do modelo, é apresentado um estudo desenvolvido a um Município de Portugal.

Por último, são apresentadas as conclusões do relatório, procurando fazer-se uma análise crítica ao trabalho realizado.

Parte I – Estágio Curricular na Fundação CEFA

Capítulo 1 - A Fundação CEFA

1.1 História

O Centro de Estudos e Formação Autárquica, I.P. (CEFA), foi criado pelo Decreto-lei n.º 161/80, de 28 de Maio, na dependência do Ministério da Administração Interna, competindo-lhe, de acordo com o artigo 2.º, n.º 1, do citado diploma “contribuir, através do ensino e da assessoria técnica, para o aperfeiçoamento e modernização da Administração Autárquica”.

A criação do CEFA I.P. nasce das competências crescentes que foram sendo atribuídas ao Poder Local, as quais foram gerando progressivas necessidades de formação profissional dos seus elementos, não tanto no aspeto técnico dos seus funcionários, já então com habilitações académicas, mas essencialmente no âmbito administrativo e financeiro, aspetos estes a requererem uma outra preparação que, pela sua novidade, não era necessariamente ministrada nos estabelecimentos de ensino.

Destinou-se pois o CEFA a habilitar os funcionários do Poder Local a exercerem as suas funções de uma forma esclarecida e competente, “com vista à prestação de apoio técnico e administrativo aos órgãos da Administração Municipal”, de acordo com o último parágrafo do preâmbulo do Decreto-Lei supracitado.

Como já se referiu, o CEFA ficou inicialmente na dependência do Ministério da Administração Interna, estando também dotado de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira.

Nos dois primeiros anos de exercício de funções, o CEFA ficou sujeito ao regime de instalação, conforme estabelecia o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 161/80. Durante este período inicial de instalação conhece uma primeira organização interna, a 4 de março de 1982, através do Decreto-Lei n.º 76/82, que estabeleceu “uma estrutura organizatória mínima”, embora sem pôr termo ao regime de instalação vigente.

A estrutura do CEFA foi definitivamente instituída pelo Decreto-Lei n.º 62/85, de 13 de março, que estabelecendo o seu estatuto jurídico, pôs fim ao regime de instalação.

A partir de então, reforçado pelo Decreto-Lei n.º 97/92, de 28 de maio, o CEFA passou a ser gerido de forma participada pela Administração Central e pela Administração Local, cujos representantes passaram a fazer parte integrante do Conselho Geral do CEFA, enquanto órgão fundamental da sua orientação e condução.

Na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril, o CEFA deixou de integrar a Presidência do Conselho de Ministros, saindo da Administração Central do Estado (Artigo 11º, alínea g), ii)), vindo a ser extinto com a estrutura conhecida em abril de 2009 pelo Decreto-Lei n.º 98/2009, que instituiu uma fundação privada de utilidade pública, a Fundação para os Estudos e Formação Autárquica – Fundação CEFA, envolvendo nesta nova solução jurídica a Associação Nacional de Municípios Portugueses e a Associação Nacional de Freguesias, na esteira do que já tinha sido aflorado pelo Decreto-Lei n.º 62/85, acima citado.

Conforme estabelece o artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 98/2009, a Fundação CEFA sucede ao CEFA, I.P., assumindo todos os seus direitos e obrigações e prosseguindo os fins e atribuições do CEFA, I.P., enquanto serviço público.

Significa isto que não foi alterado o escopo inicial do CEFA, isto é, ainda que com uma estrutura diferente da que tinha em 1980, mantêm-se, atualmente, as finalidades que determinaram a criação do CEFA – proporcionar “o aperfeiçoamento e a modernização da Administração Autárquica, através da formação dos seus agentes, da investigação aplicada, da assessoria técnica e da edição de obras especializadas”, conforme se encontra estabelecido no artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 98/2009 e já se encontrava fixado nos n.ºs 1 e 2 do artigo 2º do Decreto-Lei n.º 161/80.

O processo de instituição do novo modelo jurídico do CEFA – Fundação – ficou concluído com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2010, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 216, de 8 de novembro, que nomeou os diversos membros do Conselho Geral e do Conselho de Administração da Fundação CEFA.

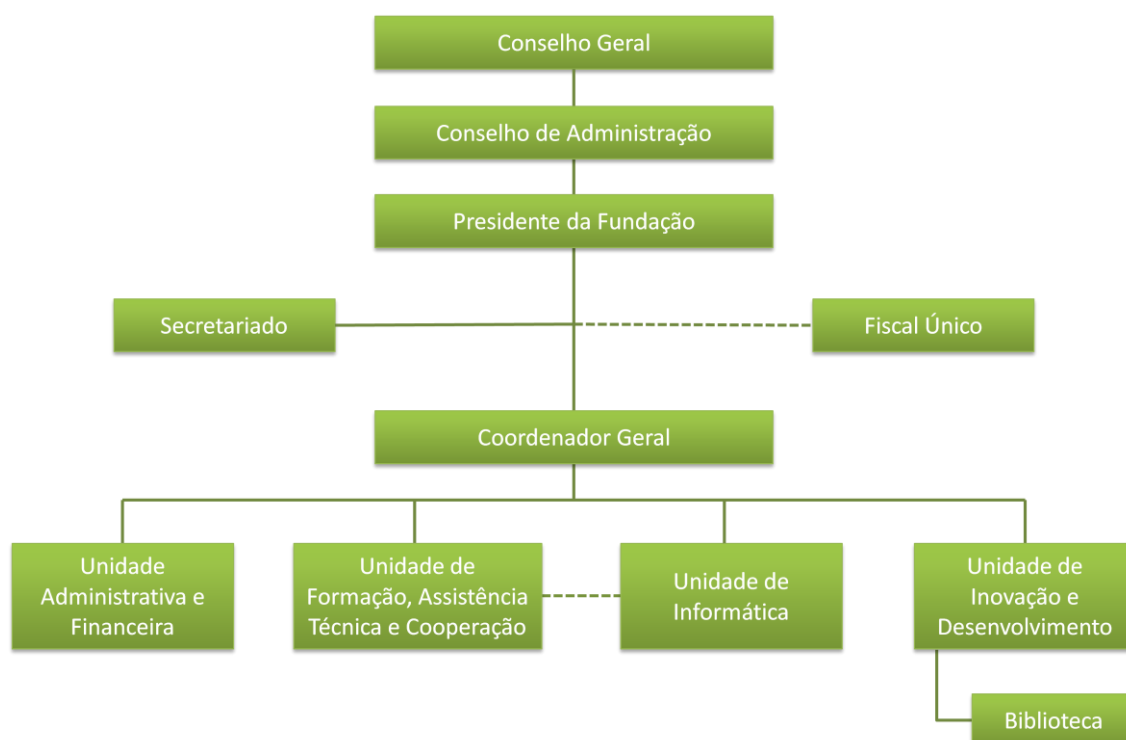
Com o evoluir da realidade para a qual a Fundação foi criada, entendeu-se haver necessidade de proceder ao reajustamento da sua estrutura, através da alteração dos respetivos estatutos, buscando-se desta forma “a racionalização da sua estrutura orgânica

bem como a agilização dos respetivos processos decisórios”, conforme se refere no preâmbulo do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril, diploma legal que procedeu à alteração dos estatutos da Fundação CEFA.¹

Ao longo das sucessivas alterações estruturais e orgânicas sofridas pela CEFA, a sua sede manteve-se sempre em Coimbra e a sua competência permaneceu sempre no âmbito de todo o território nacional.

1.2 Organização Interna

Figura 1 – Organigrama da Fundação CEFA



A estrutura interna da Fundação CEFA, representado na Figura 1, é composta pelos seguintes órgãos: Conselho Geral, Conselho de Administração, Presidente da Fundação e Fiscal Único.²

¹ Aprovados pelo Decreto-Lei n.º 98/2009, de 28 de abril.

² Artigo 14º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

1.1.1 Composição e Competências dos Órgãos da Fundação CEFA

O Conselho Geral é composto por onze vogais, nomeados por despacho governamental, em representação dos municípios, das freguesias, do membro do Governo da tutela, e de instituições ligadas à ciência e tecnologia, ao ensino superior, à formação na Administração Pública e à cooperação internacional. Destes onze vogais é escolhido o Presidente do Conselho Geral³.

Ao Conselho Geral compete, entre outras funções, aprovar o seu regimento interno, as linhas gerais de funcionamento da Fundação, bem como os seus códigos de ética e regras de conduta, discutir e aprovar os documentos chave da Fundação, entre eles os orçamentos, relatório e contas anuais, contratação de empréstimos, acordos de cooperação, sendo que estes últimos são apresentados por proposta do Conselho de Administração.⁴

O Conselho de Administração é composto pelo Presidente e dois vogais não executivos, sendo de nomeação governamental, após consulta da Associação Nacional dos Municípios Portugueses (o Presidente) e cada um dos vogais indicados pela Associação Nacional dos Municípios Portugueses e pela Associação Nacionais de Freguesias.⁵

Compete ao Conselho de Administração funções eminentemente executivas, entre outras, no âmbito da gestão financeira patrimonial e dos recursos humanos da Fundação. A ele compete, também, a possibilidade de criar, transformar ou extinguir serviços, fixando o quadro de pessoal e sua remuneração. É, ainda, sua atribuição a aprovação do regulamento interno da Fundação, no qual se estabelece a estrutura e organização dos diversos serviços, assim como as respetivas competências, funcionamento e dotação do pessoal, zelando pelo seu cumprimento. É da sua competência preparar e submeter à apreciação do Conselho Geral e homologação governamental os planos anuais e trienais de atividades, assegurando a respetiva execução, como também o tem que fazer quanto ao relatório e contas anuais, num e noutro caso ouvindo previamente o fiscal único. Poderá ainda adquirir, alienar ou onerar património imobiliário da Fundação, mas sempre mediante aprovação do conselho geral e do membro do governo da tutela, podendo também, com os limites legais, deliberar sobre a realização de obras e adjudicação das empreitadas.⁶

³ Artigo 21º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

⁴ Artigo 22º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

⁵ Artigo 25º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

⁶ Artigo 26º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

O Presidente da Fundação é, por inerência, o Presidente do Conselho de Administração, a ele competindo a representação da Fundação em juízo ou fora dele, convocar o Conselho de Administração, presidindo às respetivas sessões, superintender a administração da Fundação, proferir despachos urgentes em nome do Conselho de Administração, despachos estes a serem ratificados por este órgão. Estas competências podem ser delegadas em outros membros do Conselho de Administração, sendo substituído nas suas faltas e impedimentos, pelo vogal que ele próprio designar.⁷

É, ainda, órgão da Fundação o Fiscal Único, a ele competindo proceder à fiscalização da Fundação, cargo que deve ser desempenhado por um revisor oficial de contas ou por uma sociedade de revisores oficiais de contas. O Fiscal Único tem ainda a competência para verificar se tudo é administrado de acordo com a lei e os estatutos, emitir pareceres sobre as propostas apresentadas pelo Conselho de Administração, propor a realização de auditorias externas, bem como verificar se os critérios valorimétricos utilizados pela Fundação conduzem a uma correta avaliação do património e dos resultados.⁸

Para além da estrutura organizativa dos órgãos máximos da Fundação CEFA, importa referir também, ainda que de forma breve, como estão organizados os serviços internos da mesma Fundação.

Esta organização interna está plasmada em regulamentos próprios, que foram aprovados pelo Conselho de Administração, onde estão definidos não apenas a estrutura e a forma como os serviços estão organizados, mas também as suas competências, o seu funcionamento e os respetivos quadros do pessoal, tudo nos termos do artigo 36º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 18 de abril.

1.1.2 Competências dos Serviços Internos da Fundação CEFA

Concretamente, de acordo com o regulamento interno, aprovado pelo Conselho de Administração, a Fundação é constituída internamente por seis unidades, dotadas de quadro pessoal próprio. São elas (figura 1): o Secretariado, a Unidade Administrativa e Financeira, a Unidade de Formação, Assistência Técnica e Cooperação, a Unidade de Informática e a Unidade de Inovação e Desenvolvimento.

⁷ Artigo 31º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

⁸ Artigos 32º e 33º do Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

O Secretariado tem o papel de prestar apoio administrativo, técnico e de secretariado aos órgãos sociais da Fundação, designadamente ao Presidente, no exercício das suas competências, articulando-se para tal com os restantes serviços.

Em relação à Unidade Administrativa e Financeira, considera-se esta dividida em duas áreas de atuação – contabilidade e tesouraria, e gestão de pessoal e assessoria jurídica.

O primeiro núcleo exerce as atividades de índole organizativa e financeira, competindo-lhe a organização contabilística, a gestão financeira e patrimonial, o inventário, a execução de operações financeiras, bem como outros procedimentos contabilísticos. Este núcleo engloba os serviços contabilísticos e de tesouraria, assim como os de gestão de contratos de aprovisionamento.

Ao segundo núcleo compete promover a aplicação do regime jurídico adequado aos trabalhadores e colaboradores, bem como o desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional individual e coletivo, zelando pelo bom funcionamento dos serviços e eficaz gestão dos recursos ao serviço da Fundação. Assegura, ainda, todas as tarefas que se inserem nos domínios da administração e gestão dos recursos humanos, receção, classificação, expediente, organização e desenvolvimento de processos administrativos, assim como o apoio jurídico aos serviços da Fundação.

No que concerne à Unidade de Formação, compete-lhe promover e organizar todas as atividades de formação da Fundação CEFA, incluindo a avaliação e formação de formadores que convir, de forma a contribuir para a valorização profissional e a crescente preparação, necessária ao exercício de funções públicas nas autarquias locais e à melhoria global do funcionamento dos serviços da Administração Local.

Relativamente à Unidade de Assistência Técnica e Cooperação, esta reúne uma equipa multidisciplinar, responsável pela comunicação institucional da Fundação, através da difusão de novas atividades e de prestação de novos serviços à Administração Local, resultantes da sua atual situação socioeconómica e estrutural. A esta equipa multidisciplinar compete apoiar tecnicamente o Presidente e a Fundação, no âmbito da elaboração de projetos de cooperação institucional e consultoria técnica.

Esta Unidade agrega, ainda, serviços de assessoria técnica a concursos de recrutamento de pessoal e de certificação de entidades formadoras, cujo fim é a colaboração ativa com

autarquias locais na extensão dos procedimentos concursais para recrutamento de trabalhadores e a certificação de entidades formadoras.

Por sua vez, a Unidade de Informática administra a rede informática, o parque de computadores, o *software*, o sistema de correio eletrónico e os sistemas de informação, sejam eles de formação, gestão interna e/ou página *web* da Fundação CEFA, de modo a zelar pela respetiva fiabilidade e segurança.

A Biblioteca, inserida na Unidade de Inovação e Desenvolvimento, é um serviço cultural e informativo que tem como propósito a gestão documental, desenvolvendo ações e serviços que promovam e facilitem o acesso a várias fontes de informação pelos formandos e formadores, de acordo com as suas necessidades, para assim contribuir para o desenvolvimento pleno da comunidade onde se integra.

Feita uma breve apresentação sobre a criação, estrutura e finalidades do CEFA I.P. - desde 2009 Fundação CEFA - que permitiu estabelecer o seu enquadramento organizativo e funcional, importa agora proceder à caracterização do estágio desenvolvido nesta instituição, nas suas diferentes áreas de intervenção.

Capítulo 2 – Principais Atividades Desenvolvidas no Estágio

O estágio curricular, no âmbito do Mestrado em Gestão da FEUC, realizado entre fevereiro e junho de 2013, decorreu na Fundação CEFA, em Coimbra, sob a orientação do Dr. Carlos Vieira Lima, Coordenador Geral da Fundação.

Numa primeira reunião foi apresentado à estagiária um plano de trabalho bem definido e com objetivos claros, no âmbito do projeto de assistência técnica e consultoria às Autarquias, particularmente na área da análise financeira, para aplicação de planos de reestruturação e redução de custos.

Mais tarde, cerca de um mês após o início do estágio, e seguido de um constrangimento pessoal de uma funcionária, foi proposto colaborar no departamento de contabilidade da Fundação, para além do já referido projeto de assistência técnica.

2.1 Contabilidade

Sobre a área contabilística do estágio, após um período de ambientação e formação, as tarefas desempenhadas foram a receção e organização dos documentos contabilísticos referentes à Fundação, sua classificação contabilística e correspondentes lançamentos.

No que concerne à primeira tarefa – receção e organização dos documentos contabilísticos – a estagiária encarregou-se de receber todos os documentos suscetíveis de serem contabilizados, agrupá-los por mês e registá-los no “Diário”. Aqui são registadas, cronologicamente, as operações contabilísticas. O “Diário” pode ser dividido em diários auxiliares, por categorias e natureza de operações. No presente caso, existem cinco diários: Caixa, Bancos, Compras, Vendas e Operações Diversas.

Para os diários de Caixa e Bancos vão todos os documentos que implicam pagamentos e recebimentos dos clientes.

Por sua vez, para o diário de Compras vão todos os documentos de fornecedores. Englobam-se nestes documentos as faturas, notas de crédito e notas de débito.

As faturas, notas de crédito e notas de débito emitidas aos clientes, que correspondem a vendas e a prestações de serviços, são arquivados no diário de Vendas.

Por fim, no diário de Operações Diversas são arquivados os documentos que não correspondem aos diários supracitados, tal como o processamento de salários e outros fornecimentos e serviços externos.

Posteriormente é realizada a classificação dos documentos, onde são definidos quais as contas a débito e a crédito que cada um vai movimentar no diário respetivo.

Sempre que haja qualquer alteração no património da Fundação, é necessário que tal fique registado na contabilidade sob a forma de um lançamento que, segundo Borges *et al.* (2010), é a “notação de qualquer facto patrimonial nos livros de contabilidade”.

No caso da Fundação CEFA, os lançamentos são efetuados num sistema informático de contabilidade – LOGIC/L. Aqui são registados os movimentos a débito e a crédito das contas em conformidade com o Sistema de Normalização Contabilística, de acordo com o que exige o artigo 9º do já citado Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril.

Simultaneamente, no documento, é feito o registo do número do lançamento que deverá corresponder à numeração do sistema informático, para que assim seja possível, através do lançamento, encontrar o documento original, constituindo a prova documental.

2.2 Projeto de Assistência Técnica e Consultorias às Autarquias

Na perspetiva de antecipar as necessidades das Autarquias, de proporcionar soluções para eventuais problemas e de definir orientações estratégicas claras e disseminá-las, surgiu o projeto de assistência técnica e consultoria às Autarquias. Este projeto nasce de uma colaboração entre a Fundação CEFA e a Lexus–Consultores.

Fundada em 2004, a Lexus–Consultores é uma empresa certificada de acordo com a NP EN ISO 9001:2008 para a “prestação de serviços e consultoria e formação em sistemas e métodos de gestão estratégica, gestão operacional e controlo de gestão em organizações públicas e privadas”⁹, estando ainda acreditada como entidade formadora, entre outros, nos domínios da “gestão e administração, enquadramento na organização/empresa”.

Ao longo dos anos, a Lexus foi consolidando o seu *know-how* que hoje disponibiliza aos seus clientes, dispondo de metodologias específicas de trabalho para os seguintes setores: Autarquias, visando a redução de custos; Administração Pública Central e Regional,

⁹ Lexus-Consultores in <http://www.lexus-consultores.pt/index.php/empresa>

assegurando a implementação de um modelo de gestão que possa ser adaptado pelas diversas unidades orgânicas; PME e, por fim, Ensino Superior.

Assim, é latente a vasta experiência em metodologias de trabalho e em projetos de apoio às Autarquias que a Lexus detém no seu portefólio. Como tal, verifica-se uma opção estratégica óbvia na colaboração entre as duas entidades – Fundação CEFA e Lexus.

Com a modernização da sociedade e com as necessidades decorrentes do esforço de ajustamento que o país tem vindo a realizar, no que diz respeito ao controlo das contas públicas, é preciso otimizar as reformas na Administração Local, métodos, processos, bem como o seu modo de funcionamento.

É nesta conjuntura, e na sequência das novas disposições legais aplicáveis às autarquias locais, tais como a lei nº 22/2012, de 30 de maio¹⁰, a lei nº 43/2012, de 28 de agosto¹¹ e a lei nº 49/2012, de 29 de agosto¹², que sobrevém a necessidade de as integrar num novo contexto organizacional e num novo paradigma de gestão. Em resposta a esta mesma necessidade, é preponderante reforçar os processos de gestão autárquica, por forma a facilitar a modernização, a simplificação e a inovação. É igualmente determinante reforçar as competências profissionais e de gestão dos trabalhadores da autarquia, na medida em que estes são fundamentais para uma gestão eficaz e eficiente dos recursos à disposição daquela.

Neste contexto, surge o projeto em causa, cujo intuito é intervir de forma orientada para a melhoria dos processos de gestão das autarquias e para o reforço das competências profissionais dos respetivos trabalhadores, que se integrem nos seguintes domínios:

1. Melhoria da eficiência e redução de custos
2. Concretização do Programa de Apoio à Economia Local (PAEL) e da Lei dos Compromissos e Pagamentos em Atraso (LCPA)
3. Ajustamento da estrutura orgânica ao novo paradigma da gestão autárquica
4. Utilização otimizada das tecnologias da informação e comunicação
5. Reforço da auditoria interna e do controlo de gestão
6. Excelência em gestão

¹⁰ Aprova o regime jurídico da reorganização administrativa territorial autárquica.

¹¹ Cria o Programa de Apoio à Economia Local, com o objetivo de proceder à regularização do pagamento de dívidas dos municípios a fornecedores, vencidas há mais de 90 dias.

¹² Proceda à adaptação à administração local da lei nº 2/2004, de 15 de Janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

7. Gestão da mudança
8. Apoio no recurso a programas comunitários.

Com um projeto ambicioso e com apenas cinco meses de estágio seria difícil desenvolver estes oito domínios, pelo que, desde logo se optou por integrar apenas um projeto em uma Câmara Municipal (Câmara Municipal de Águeda), no âmbito da melhoria da eficiência e redução de custos.

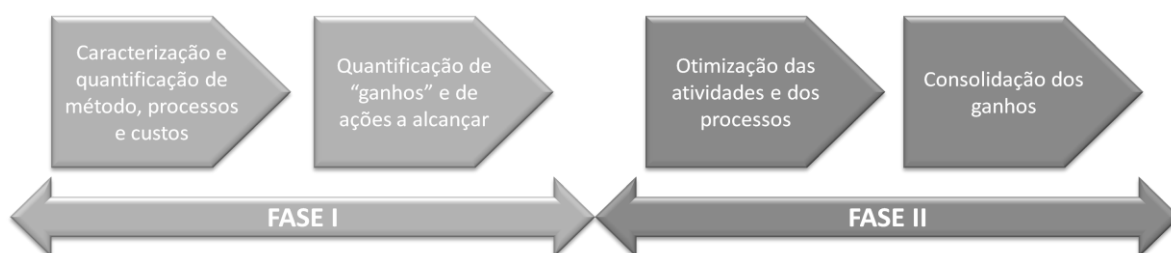
No seguimento deste domínio, coube-nos apoiar a autarquia na identificação, caracterização e quantificação das ineficiências das atividades, métodos e processos de trabalho aplicados nas suas principais áreas de intervenção, bem como calcular a redução de custos possível de alcançar. Para tal, foi fulcral reconhecer e planear as ações necessárias para o efeito, colaborando com a autarquia na sua concretização.

Nesta perspetiva, o propósito foi intervir sobre algumas áreas de atividade das autarquias, otimizando os seus processos e métodos de trabalho, de forma a gerar melhorias que nos conduzissem a reduções de custos, identificando previamente as improdutividades.

Esta intervenção divide-se em duas fases distintas, conforme se apresenta na Figura 2. Numa primeira fase é feita uma quantificação e análise dos custos operacionais e sua evolução nos últimos anos. Estes podem ser, entre outros, custo de obras por administração direta, empreitadas, energias, comunicações, combustíveis e água. Paralelamente são identificadas as melhorias de eficiência e os ganhos daí decorrentes, definindo-se os indicadores a usar para a monitorização das ações concretas a realizar, de modo a cumprir os objetivos definidos.

Numa fase posterior, depois de identificadas as ineficiências, são sugeridas as ações de melhoria da eficiência e de redução de custos, definindo procedimentos e instruções de trabalho, bem como regulamentos de controlo interno e demais medidas que sistematizem boas práticas de trabalho, por forma a assegurar os ganhos alcançados.

Figura 2 – Diagrama do Processo de Intervenção nas Autarquias



2.3 Balanço Crítico

Considero que a escolha de realizar o estágio curricular, a fim de concluir o Mestrado em gestão, foi a melhor opção, no sentido em que tive a oportunidade de contactar com a realidade do mercado de trabalho, possibilitando a aplicação prática e a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico.

A grande mais-valia deste estágio prendia-se não só com o facto de ter a possibilidade de desenvolver um projeto tão ambicioso, mas também por ter a oportunidade de trabalhar diretamente com duas organizações inseridas em realidades distintas, nomeadamente a Fundação CEFA e a Lexus-Consultores, tendo-se revelado uma experiência muito enriquecedora não só sob o ponto de vista profissional, mas também pessoal. De ressaltar ainda, a minha colaboração no departamento de contabilidade da Fundação que, apesar das dificuldades sentidas inicialmente, me ajudou e obrigou a pôr a prova, no sentido de ser capaz de ultrapassar todas as dificuldades e limites.

Os aspetos que considero menos positivos, relativos ao estágio, prendem-se com o facto de apenas ter conseguido desenvolver um dos oitos domínios apresentados no projeto, em uma Autarquia, limitando um pouco o meu contributo e consequente aprendizagem. A colaboração no departamento de contabilidade não foi um processo relativamente fácil, na medida em que, não sendo uma área na qual eu me sentisse muito à vontade, surgiram algumas dúvidas e dificuldades nas tarefas a executar. No entanto, todas elas foram rapidamente ultrapassadas com a total compreensão e disponibilidade que sempre me foram demonstradas por parte dos colaboradores da Fundação, no sentido de me ensinar e partilhar experiências.

Concluído o estágio, posso afirmar que todas as tarefas que me foram propostas, das mais simples a outras com um grau de complexidade superior, foram essenciais para o desenvolvimento de competências profissionais e interpessoais.

No final do estágio, fui convidada a integrar um novo projeto de assistência às Autarquias, com duração de um ano, que prontamente aceitei.

Parte II – O *Balanced Scorecard* na Administração Pública

Capítulo 3 - O *Balanced Scorecard*

3.1 Enquadramento

De acordo com Cruz (2006), a exclusiva concentração dos indicadores financeiros leva a gestão das organizações, sejam privadas ou públicas, a focar-se na obtenção de resultados a curto prazo, comprometendo investimentos e decisões capazes de proporcionar benefícios de médio e longo prazo. Este autor defende que os indicadores financeiros, quando analisados tardiamente, não permitem quaisquer correções.

Face à mudança no mundo global dos negócios, Pinto (2007:48) refere que são questões fundamentais para o sucesso das organizações “manter uma visão integrada da gestão da *performance*” bem como a adoção de estratégias sólidas, consolidadas na clareza da comunicação, no alinhamento das pessoas, no acompanhamento dos resultados da execução, na medição da *performance*, na integração de soluções tecnológicas e na capacidade em garantir uma boa flexibilidade para a mudança.

Kaplan e Norton (1992), ao interpretarem a necessidade dos gestores em conjugar, simultaneamente, a informação resultante dos indicadores financeiros e dos indicadores operacionais criaram uma nova ferramenta de gestão: o *Balanced Scorecard* (BSC).

Desenvolvido em 1990 por David Norton e Robert Kaplan, o *Balanced Scorecard* protagonizou um estudo dirigido a várias empresas norte-americanas com o intuito de verificar que os métodos existentes para a avaliação da *performance*, assentes exclusivamente em indicadores financeiros, eram inadequados, prejudicando a capacidade da organização em criar valor para o futuro. Na verdade, este tipo de gestão, baseado exclusivamente em indicadores financeiros, promove comportamentos que apenas valorizam a *performance* de curto prazo em detrimento da *performance* de médio longo prazo (Caldeira, 2010).

Dois anos mais tarde, apoiados no estudo supracitado, Norton e Kaplan publicaram na *Harvard Business Review* (janeiro e fevereiro) o artigo “*The Balanced Scorecard* –

Measures that Drive Performance”. Neste artigo, os autores defendem que, face ao novo contexto de negócios globais que exigiam *performances* alinhadas com a estratégia, os tradicionais indicadores financeiros, utilizados nas empresas, já não eram adequados nem suficientes para medir a *performance* (Pinto, 2007).

Nesta primeira fase, o principal foco do BSC era a criação de uma nova ferramenta de medição dos resultados, onde, para além da informação histórica, principalmente de natureza financeira, era essencial medir valores intangíveis¹³ equilibrando indicadores financeiros e não financeiros, para que assim as empresas visonassem a sua estratégia de longo prazo em articulação com as decisões de curto prazo (Pinto, 2007).

De acordo com Kaplan e Norton (1992), o BSC fornece aos gestores de topo uma visão rápida e sucinta do seu negócio através de um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros, os quais traduzem os objetivos estratégicos da organização. A sua conceção permite aos gestores a medição da *performance* da sua organização, nas suas diferentes áreas.

Neste sentido, o BSC é uma ferramenta de gestão que procura dar uma visão global e integrada da *performance* organizacional e que combina a tradicional dimensão financeira, que reflete o resultado das ações do passado, com três novas perspetivas - clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - consideradas essenciais para um bom desempenho futuro (Kaplan e Norton, 1992).

3.2 *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão

Muito mais do que um exercício de medição, o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão capaz de contribuir para melhorias contínuas em áreas críticas, como produtos, processos, cliente e quota de mercado.”¹⁴ (Kaplan e Norton, 1993:134).

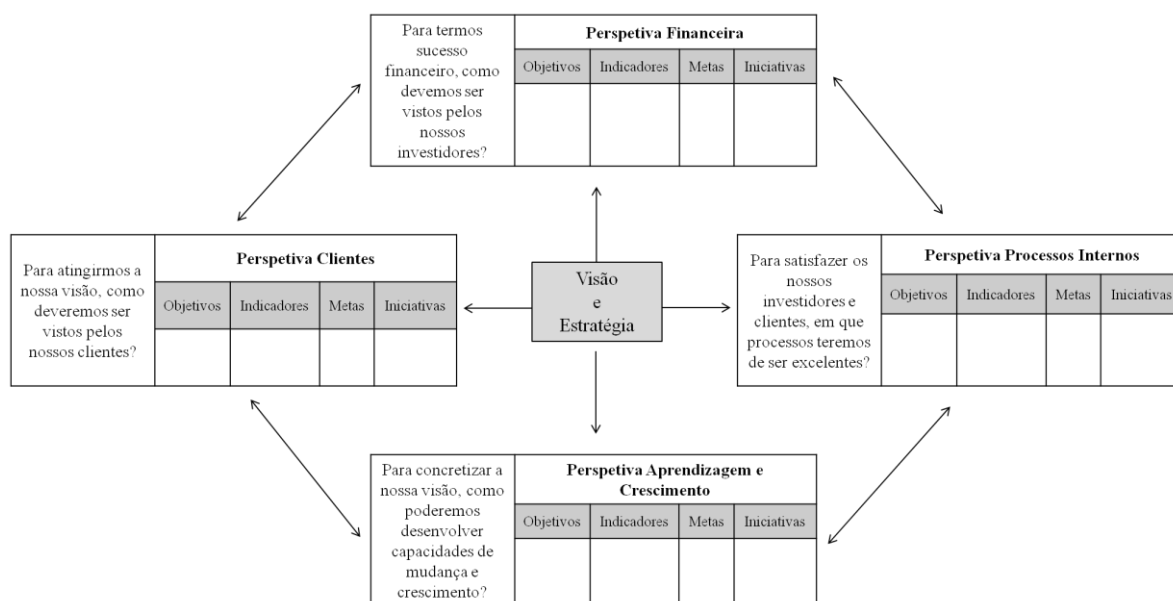
¹³ São exemplos de valores intangíveis: o nível de satisfação e a taxa de retenção dos clientes, a eficiência dos processos internos; a qualidade dos bens e serviços oferecidos, a competência e motivação dos seus recursos humanos, capacidade de reação e tempo de resposta às oportunidades e ameaças, entre outros (Santos, 2008).

¹⁴ Tradução livre da autora. No original “*Much more than a measurement exercise, the balanced scorecard is a management system that can motivate breakthrough improvements in such critical areas as product, process, customer, and market development.*” (Kaplan e Norton, 1993:134).

Consequência da sua aplicação prática, o BSC rapidamente evolui de um simples instrumento de medição para um sistema de gestão estratégica, capaz de interagir com diferentes processos e metodologias de melhoria (Pinto, 2007).

Decorrente desta evolução do BSC, Kaplan e Norton (1996b) publicaram um novo artigo e um livro (Kaplan e Norton, 1996a), onde foi apresentada uma versão aperfeiçoada do BSC, conforme se apresenta na Figura 3.

Figura 3 – O Balanced Scorecard



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

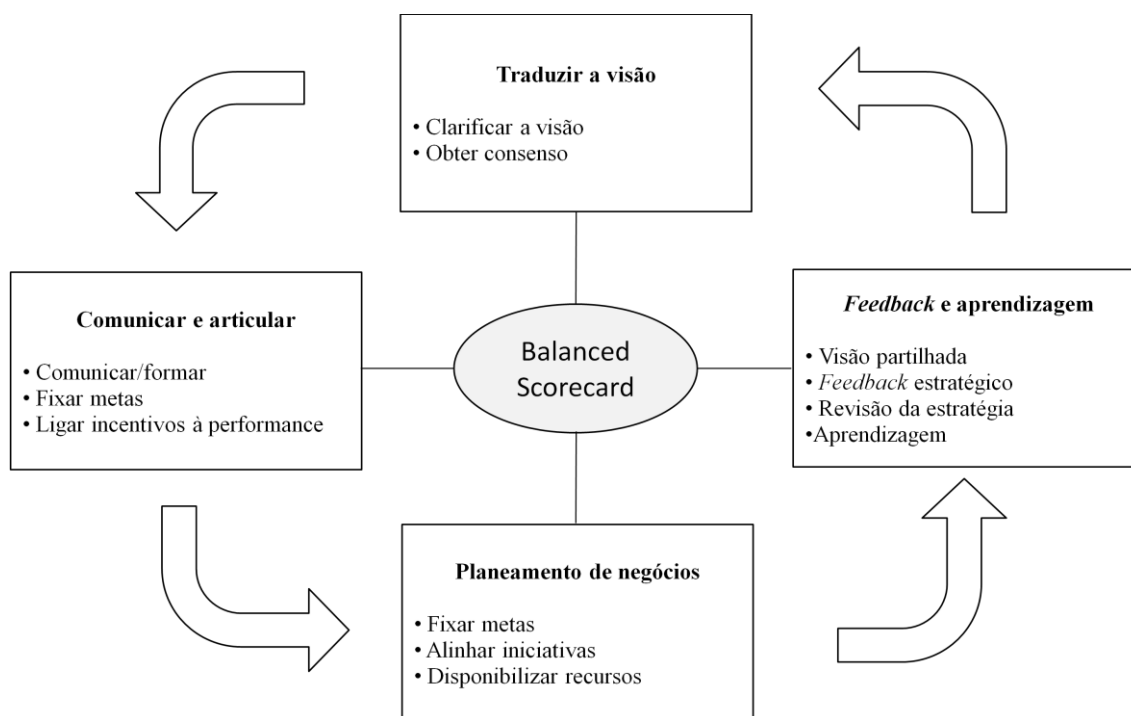
Na primeira versão do BSC, apresentada em 1992, o controlo e a avaliação da *performance* eram os principais objetivos. Por sua vez, consequente da sua aplicação prática, o BSC passou a ser visto como uma “ferramenta que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto de objetivos e indicadores de desempenho, organizados em quatro perspetivas” (Russo, 2006:30). Esta nova abordagem sugere o uso do BSC como forma de gerir a estratégia, no sentido em que a traduz em “objetivos operacionais, devidamente equilibrados nas quatro perspetivas através de relações de causa-efeito” (Pinto, 2007:72).

A visão e a estratégia, inseridas agora no centro do modelo, são o “ponto de partida do desenvolvimento do BSC de qualquer organização”(Costa, 2010:50).

Complementarmente na nova versão foram incluídos quatro conceitos essenciais – objetivos, indicadores, metas e iniciativas – em cada uma das perspetivas, de maneira a funcionar numa sequência lógica e a estabelecer relações de causa-efeito (Pinto, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (1996b), a visão integrada de todos estes conceitos permite às organizações transformar o BSC num sistema capaz de gerir a estratégia através da inclusão de quatro processos que, separadamente ou em conjunto, permitem ligar os objetivos estratégicos de longo prazo às ações de curto prazo. São eles a tradução da visão, a comunicação e ligação, o planeamento de negócios e o *feedback* e aprendizagem, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Quatro processos para gerir a estratégia



Fonte: Traduzido e adaptado de Kaplan e Norton (1996b)

O primeiro destes processos – **tradução da visão** – tem como objetivo construir um consenso em torno da visão e da estratégia da empresa. É importante, através da gestão de topo, traduzir de forma clara a visão e a estratégia para que estas sejam entendidas e praticadas nas linhas operacionais, devendo ser expressas como um conjunto integrado de objetivos e indicadores (Kaplan e Norton, 1996b).

O segundo processo – **comunicar e articular** – permite a comunicação da estratégia, definida pelo topo, a toda a organização, interligando-a com os objetivos departamentais e

individuais. O BSC possibilita, a todos os níveis da organização, compreender a estratégia de longo prazo, bem como o alinhamento estratégico da organização, para assim permitir que os objetivos individuais e departamentais estejam de acordo com a estratégia global (Kaplan e Norton, 1996b).

O terceiro processo – **planeamento de negócios** – manifesta-se na “necessidade de integrar o plano de negócios com o orçamento anual” (Pinto, 2007:75). É fulcral ajustar os recursos físicos e financeiros com a estratégia da empresa. É com esta etapa que se consegue obter uma melhor afetação dos recursos, uma melhor gestão de atividades e o estabelecimento de prioridades em sintonia com a estratégia implementada (Russo, 2006).

O quarto processo – **feedback e aprendizagem** – proporciona às organizações desenvolverem uma aprendizagem, no sentido de rever e alterar as suas estratégias, fundamentadas no comportamento da *performance*. A partir do BSC é possível “articular as metas financeiras de curto prazo, departamentais e individuais, definidas no orçamento, com as iniciativas realizadas nas outras três perspetivas (clientes, processos e crescimento)” (Pinto, 2007:75).

Na verdade, o BSC não só visa controlar o desempenho das organizações, como também ajuda a implementar a sua estratégia, fixar objetivos, tornar as ações coerentes com a estratégia e os objetivos e aprender com o *feedback* resultante da experiência (Russo, 2006). Neste sentido, Kaplan e Norton (1996b) afirmam que o BSC pode converter-se na “pedra angular” dos sistemas de gestão de empresas.

3.3 Perspetivas do *Balanced Scorecard*

No contexto da gestão do desempenho, o BSC contribuiu para chamar a atenção dos gestores para que, a par com os indicadores financeiros, era fulcral que estabelecessem também indicadores não financeiros. Desta forma, surgiram três novas perspetivas – clientes, processos e aprendizagem – a somar à já existente perspetiva financeira.

Segundo os autores do modelo, Kaplan e Norton (1992), a cada uma das perspetivas supracitadas está associada a resposta a uma questão, conforme se apresenta na Figura 5.

Figura 5 – Perspetivas do *Balanced Scorecard*

| Perspetiva | Questão |
|----------------------------|--|
| Financeira | Como nos veem os acionistas? |
| Clientes | Como lidar com os clientes? |
| Processos Internos | Onde podemos ser excelentes? |
| Aprendizagem e Crescimento | Como podemos continuar a inovar e criar valor? |

Fonte: Traduzido de Kaplan e Norton (1992).

Em cada uma destas perspetivas é estabelecido um conjunto de objetivos, metas e indicadores que, funcionando de forma integrada, estabelecem relações de causa e efeito entre todas elas (Pinto, 2007).

O fim último destas relações de objetivos e perspetivas, na ótica das empresas privadas, é a criação de valor para os investidores – perspetiva financeira (Russo, 2006).

3.3.1 Perspetiva Financeira

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), as medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia da organização, a sua implementação e execução está a acrescentar valor para os acionistas.

Nesta perspetiva são estabelecidos objetivos e metas que permitem responder à questão “Como podemos ser vistos pelos nossos investidores?” (Pinto, 2007). De facto, a perspetiva financeira está intimamente ligada aos interesses daqueles que investem os seus capitais, sendo que as suas preocupações assentam na expectativa de uma boa rendibilidade dos capitais que investem (Russo, 2006).

Para se obter uma melhor rendibilidade dos capitais investidos, a organização deve preocupar-se em “vender mais e gastar menos” (Costa, 2010), ou seja, as estratégias financeiras a adotar pelas organizações são simples e resumem-se ao facto de estas auferirem rendimentos mais elevados através do aumento das vendas/serviços ou através da redução dos custos. O sucesso do aumento das vendas é garantido pelo desenvolvimento

de uma estratégia de crescimento dos proveitos¹⁵; por sua vez, para garantir o sucesso da redução de custos é necessário incrementar uma estratégia de aumento da produtividade das organizações¹⁶.

Nas organizações do setor privado, esta perspetiva é colocada, regra geral, no topo do BSC, representando o desempenho integrado das restantes três perspetivas (Pinto, 2007). Tratando-se de organizações do setor público, fundamentalmente orientadas para a missão, esta perspetiva assume diferentes abordagens, passando a ser posicionado depois da perspetiva do cliente.

Na verdade, segundo os autores do BSC, os objetivos financeiros já desempenhavam um duplo papel: servir de meta final para os objetivos de todas as outras perspetivas do modelo e definir o desempenho financeiro esperado da estratégia adotada (Russo, 2006).

Segundo Lopes (2008), os indicadores mais usados nesta perspetiva, entre outros, o crescimento da receita, redução de custos, retorno de investimento.

3.3.2 Perspetiva do Cliente

Segundo Cruz (2006), o desempenho financeiro ilustra o grau de sucesso da estratégia de qualquer organização. No entanto, este sucesso é, ou não, obtido à custa da satisfação dos clientes. Ou seja, por forma a garantir o êxito financeiro, as empresas têm de ser capazes de satisfazer as necessidades dos seus clientes, oferecendo-lhes produtos/serviços capazes de acrescentar valor.

De acordo com Santos (2008), esta perspetiva integra objetivos, indicadores e metas relacionadas com os clientes, cujo bom desempenho leva à obtenção de bons resultados financeiros, e que permitem responder à questão “Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?”.

Antes de serem fixadas metas, interessa às organizações identificar os clientes, suas necessidades e preocupações¹⁷, bem como os segmentos de mercado onde se pretende competir.

¹⁵ Pressupõe o desenvolvimento de outras fontes de rendimento através da criação de novos produtos, conquista de novos clientes e de novos mercados (Costa, 2010).

¹⁶ Atua através da redução de custos de estrutura e pelo uso mais eficiente dos ativos (Russo, 2006).

¹⁷ Segundo Russo (2006), habitualmente são quatro as preocupações dos clientes – prazo, qualidade, desempenho/serviço e custo.

Porque os clientes não são todos iguais e têm necessidades e preferências diferentes, em qualquer organização importa que os gestores respondam constantemente à pergunta “o que é que os nossos clientes valorizam” (Pinto, 2007; Costa, 2010).

O conceito de valor, habitualmente utilizado nas organizações, não significa o mesmo para todos os clientes – “diferentes tipos de clientes compram diferentes tipos de valor” (Costa, 2010:63). Se para Kaplan e Norton (2004), a proposta de valor reflete a estratégia adotada pela organização em relação aos seus clientes, devendo-lhe transmitir da melhor forma aquilo que se propõe fazer por eles, para Pinto (2007:42), a 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 determinado preço”

Neste contexto, de acordo com Treacy e Wiersema (1993), *apud* Pinto (2007:42), as organizações têm de criar propostas de valor diferentes para diferentes segmentos de clientes¹⁸. Ou seja, segundo estes autores, as organizações podem selecionar como clientes-alvo grupos de clientes que procuram características distintas. A esta abordagem, Kaplan e Norton (2004) acrescentam uma outra estratégia que passa pela criação de proposta de valor para clientes, designada *System Lock-in* ou *Lock-in Strategies*, que consiste em reter os clientes através da criação de valor sustentado de longo prazo, baseado em custos altos de substituição. Isto é, através desta estratégia, os clientes têm de ponderar se a troca de fornecedor é, ou não, vantajosa face aos elevados custos inerentes (Pinto, 2007).

Após selecionada a proposta de valor, são definidos os objetivos e indicadores que avaliam se a estratégia está, ou não, a ser alcançada. Estes objetivos e indicadores devem, internamente, ser convertidos em atividades e processos que criem bens e serviços que satisfaçam os clientes (Costa, 2010). Pois, “clientes satisfeitos são resultados de processos, decisões e ações internas, selecionadas para facilitar a satisfação” (Russo, 2006:39).

Segundo Kaplan e Norton (1996a), as organizações devem identificar um conjunto de indicadores de resultados (*lagging indicators*), em concordância com a estratégia definida, relativos à satisfação, retenção e rendibilidade dos clientes, quota de mercado e aquisição de novos clientes, bem como as propostas de valor ao cliente, que representam os indutores

¹⁸ Treacy e Wiersema (1993 *apud* Pinto 2007:42) indicam três tipos de abordagem possíveis a serem feitas pelas organizações na criação de propostas de valor: “1) Excelência operativa, originando produtos de baixo preço; 2) Liderança no produto, traduzida na inovação contínua; 3) Proximidade ao cliente que [pode assentar na criação] de soluções únicas para satisfazer necessidades específicas dos clientes ou na criação de relacionamentos duradouros, atendendo à evolução das necessidades dos clientes.”

dos resultados (*leading indicators*) que a empresa espera obter dos clientes. Estes dizem respeito aos atributos dos bens e serviços, relação com o cliente, imagem e reputação da organização (Russo, 2006).

3.3.3 Perspetiva dos Processo Internos

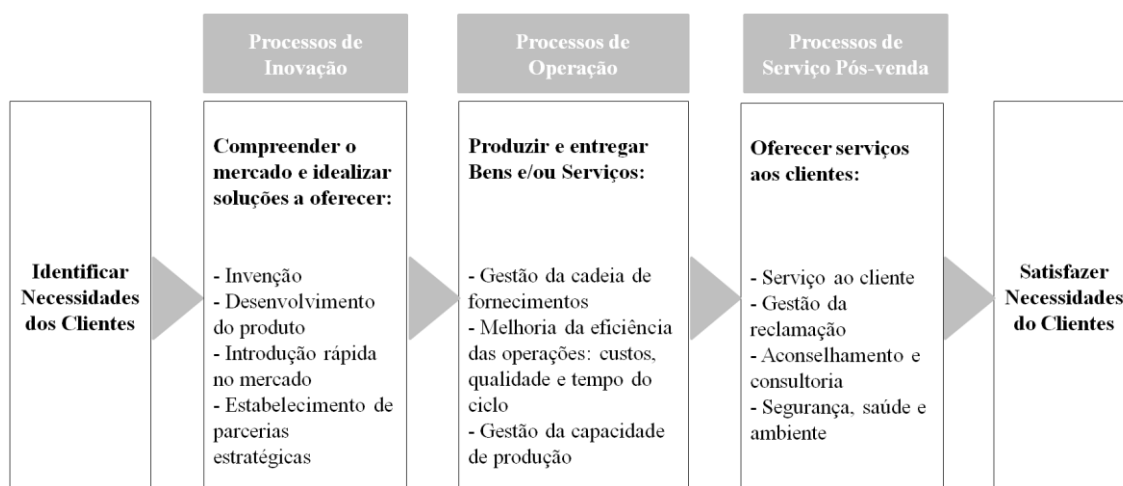
Os objetivos, metas e indicadores colocados na perspetiva em apreço devem permitir às organizações responder “Em que processos teremos que ser excelentes para criar valor para os clientes?” (Pinto, 2007).

Como já referido, esta perspetiva está intimamente ligada às perspetivas financeiras e de clientes. Assim, Russo (2006) refere que nesta perspetiva os gestores devem focar-se nas atividades e processos críticos internos que produzam maior impacto na satisfação dos clientes e na prossecução dos objetivos financeiros, para satisfação dos investidores. Note-se que bons desempenhos na perspetiva dos processos internos “permitem fornecer aos clientes as melhores proposta de valor e reduzir os custos para melhorar a estratégia de produtividade da perspetiva financeira” (Costa, 2010:66).

Todas as organizações têm a sua cadeia de valor específica, resultado dos procedimentos, culturas e processos internos. As empresas, sob pena de comprometerem as metas fixadas nas perspetivas clientes e financeira, devem concretizar a proposta de valor dos clientes através desses processos internos, executando-os com eficiência e eficácia (Pinto, 2007).

Assim, Kaplan e Norton (1996a), sugerem a adoção do modelo da cadeia de valor, no sentido de permitir aos gestores uma análise dos seus processos internos e, conseqüentemente, dos seus processos críticos.

Figura 6 – Cadeia de Valor como Instrumento de Análise de Processos Internos



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a, *apud* Santos, 2008:408)

Os processos existentes na organização podem não ser suficientes, havendo a necessidade de criar novos processos internos para a satisfação dos clientes (Pinto, 2007). A introdução dos processos de inovação nesta perspetiva é fundamental, na medida em que torna possível desenvolver novos produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, atuais ou futuras. Ao nível operacional, o processo é caracterizado pelas atividades desenvolvidas à produção e entrega dos bens e à prestação de serviços. O processo de serviço pós-venda permite à organização analisar aspetos importantes do serviço que ocorram depois da entrega do produto e da prestação do serviço, através da oferta de serviços complementares e diferenciadores¹⁹ (Santos, 2008).

Segundo Russo (2006), os processos de inovação são o indutor mais importante dos resultados financeiros, pois criam valor a longo prazo. Por sua vez, os processos operacionais e o pós-venda geram apenas resultados de curto prazo.

Nesta perspetiva são criados indicadores de desempenho em toda a cadeia de valor da organização, sendo que no processo de inovação podem ser apontados os seguintes indicadores: tempo médio de que a organização demora a lançar um novo produto, o número de novos produtos lançados em determinado período de tempo, percentagem de faturação referente a novos produtos, entre outros. Em relação ao processo operacional, podem ser definidos indicadores que meçam, entre outros, prazo médio de entrega, rentabilidade por equipamento, custos unitários, taxa de desperdício, níveis de qualidade,

¹⁹ Como sejam garantias, tratamento das reclamações, devoluções, entre outros (Santos, 2008).

produtividade dos recursos. Por fim, no processo de serviço pós-venda podem ser utilizados indicadores como o prazo de resolução de reclamações ou devoluções, custos/recursos utilizados pós vendas, entre outros (Russo, 2006; Santos, 2008).

3.3.4 Perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento

Os objetivos, metas e indicadores colocados nesta perspetiva – aprendizagem e desenvolvimento – devem permitir às organizações responder à questão “Como podemos continuar a inovar e a criar valor?” (Pinto, 2007).

Esta perspetiva diz respeito aos valores intangíveis, às competências da organização, nomeadamente ao seu “capital humano, capital informação e capital organizacional” (Pinto, 2007:44).

Situada na base do modelo conceptual do BSC, esta perspetiva é a fonte de todas as outras, na medida em que “estabelece relações de causa-efeito com as restantes perspetivas, influenciando o sucesso final obtido na perspetiva de topo” (Pinto, 2007:44). Seguindo esta linha de raciocínio, Santos (2008) refere que a excelência da organização, na ótica da aprendizagem e desenvolvimento, potencia a excelência do desempenho nas demais perspetivas. Ou seja, nesta perspetiva são estabelecidos objetivos cuja sua realização permitirá a aprendizagem e o desenvolvimento da organização e, conseqüentemente a consecução dos objetivos relacionados com demais dimensões (Santos, 2008).

As organizações, quer sejam do setor privado ou do setor público, devem prestar especial atenção aos aspetos relacionados com as pessoas, sistemas e procedimentos, uma vez que é destes que depende o desempenho excelente da organização, nas perspetivas financeira, dos clientes e dos processos internos.

Neste sentido, e em resposta aos mercados cada vez mais competitivos, as organizações devem preocupar-se em recrutar recursos humanos competentes e qualificados; possuir uma forte estrutura organizacional, que permita alinhar todos os colaboradores com a sua estratégia; dar formação contínua dos seus recursos humanos e obter informações que lhes permitam acompanhar e controlar o desempenho (Santos, 2008; Costa 2010).

À semelhança das outras perspetivas, também nesta existem conjuntos de indicadores distintos, usados para medir a sua *performance* organizacional. No contexto desta perspetiva, as organizações devem identificar um conjunto de indicadores de resultados

(*lagging indicators*), relativos à satisfação²⁰ dos seus trabalhadores, bem como à sua retenção²¹ e produtividade²². Estes dois últimos traduzem a motivação e a eficiência dos trabalhadores, respetivamente. Outro conjunto de indicadores a ser identificado pela organização são os indutores de resultados (*leading indicators*), relacionados com a formação dos trabalhadores, a sua motivação e *empowerment*²³, as capacidades dos sistemas de informação e o alinhamento dos objetivos (Russo, 2006)

Apesar de a visão e a estratégia serem colocadas no centro do BSC, Pinto (2007), de forma a melhor traduzir a correlação das perspetivas, sugere uma nova configuração do modelo, conforme se apresenta na Figura 7.

Figura 7 – Nova configuração do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Pinto (2007:45)

Neste contexto, as duas perspetivas colocadas na base assumem-se como os indutores, as ações que fazem com que tudo aconteça. As outras duas perspetivas, integradas no topo, evidenciam os resultados dessas mesmas ações.

3.4 Relações Causa-Efeito: Mapa Estratégico

Para Kaplan e Norton (1996a:30), a estratégia é um conjunto de hipóteses de causa-efeito, que o BSC deve explicitar entre os objetivos (e as medidas) nas várias perspetivas, com intuito de estas serem geridas e validadas. Para estes autores, a tradução da estratégia em sistemas de medição apresenta uma maior probabilidade na sua execução, na medida em

²⁰ Avaliada com base em inquéritos à satisfação dos trabalhadores (Santos, 2008).

²¹ Avaliada pela taxa de rotação dos trabalhadores (Santos, 2008).

²² Avaliada pelo volume de negócios por trabalhador, número de unidades vendidas ou produzidas e custo de produção (Santos, 2008).

²³ *Empowerment* é um conceito que se traduz na descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização. Sugere uma maior participação dos trabalhadores nas atividades da empresa, aos lhes ser dada maior autonomia de decisão e responsabilidades (Santos, 2008).

que a comunicam a partir da definição de objetivos e metas. Neste sentido, Pinto (2007) afirma que estas relações causa-efeito permitem verificar se o BSC está, ou não, a refletir a estratégia da organização. Quando bem identificadas, estas relações causa-efeito contribuem para contar a história da estratégia da organização aos seus *stakeholders*²⁴ (Kaplan e Norton, 1996a).

A implementação do BSC prevê a determinação de uma cadeia de relações de causa-efeito, ligando não só em cada uma das perspetivas mas também entre elas, os objetivos estratégicos e, conseqüentemente, os respetivos indicadores (de resultados e indutores).

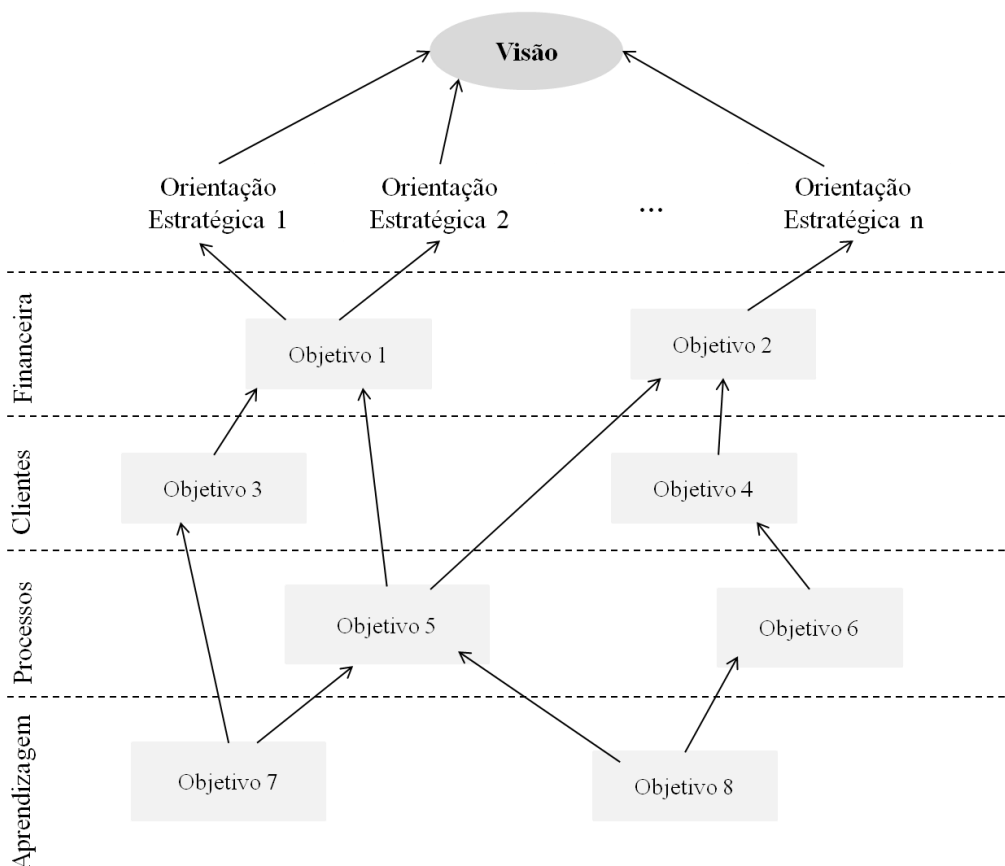
A representação visual que descreve as relações de causa-efeito entre os objetivos das várias perspetivas do BSC é feita através do **Mapa Estratégico** (Costa, 2010), que permite descrever a estratégia e o seu percurso, tornando-a mensurável e orientada (Pinto, 2007).

Este mapa não é mais do que a representação visual dos objetivos críticos da organização e da relação entre eles. Para o elaborar é necessário transformar a estratégia em algo prático e concreto. Neste sentido, dever-se-á começar por definir quais os eixos estratégicos da organização, seguido da definição dos objetivos estratégicos, enquadrados nas quatro perspetivas do BSC, identificando para qual das perspetivas cada objetivo mais contribui.

A sua configuração pode tomar diferentes conceções, na medida em que as organizações têm objetivos diferentes (Costa, 2010).

²⁴ Segundo Caldeira (2010:18), “os *stakeholders* são indivíduos, grupos de interesse e organizações que disputam o controlo de recursos e resultados de uma organização para proveito dos próprios”.

Figura 8 – Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a Figura 8, verifica-se que os objetivos das várias perspetivas do BSC estão interligados através de uma cadeia de relações de causa-efeito. Os objetivos fixados nas perspetivas financeira e clientes traduzem resultados a atingir, sendo necessário identificar quais os indutores que podem criar esses resultados, fixando também objetivos nas perspetivas dos processos e da aprendizagem (Pinto, 2007).

A grande vantagem deste Mapa Estratégico é não precisar de grandes explicações e permitir visualizar a “história da estratégia”, como Kaplan e Norton (2004) referiam.

Para que qualquer colaborador exerça atividades concordantes com a estratégia é essencial conhecê-la, levando a um processo complexo de comunicação alargado a todas as áreas da organização. Também aqui, o Mapa Estratégico teve um importante papel, no sentido em que o seu “desdobramento em cascata”, referido por Pinto (2007:78), permite à organização formar vários mapas estratégicos e BSC nas suas unidades orgânicas, departamentos, direções, devidamente alinhados com o mapa da estratégia definido pela gestão de topo.

3.5 O *Balanced Scorecard* e a Gestão Estratégica

O BSC tornou-se numa ferramenta de gestão estratégica e, para garantir o seu sucesso, importa não só assegurar a boa implementação da estratégia, mas também garantir a gestão da própria estratégia, de forma contínua (Caldeira, 2010). No entanto, antes de ser operacionalizada, interessa formular a estratégia.

É na formulação estratégica que se materializa o plano estratégico, definindo-se a missão, os valores e a visão da organização que, segundo Pinto (2007), constituem os pilares que suportam toda a estrutura do BSC – bem como a estratégia, objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Esta fase de formulação estratégica não constituía o principal foco do BSC. No entanto, como refere Pinto (2007), acabou por ficar englobada no modelo, na medida em que ao desenvolver a sequência lógica – missão, valores, visão e estratégia – o plano estratégico fica automaticamente integrado. De acordo com o mesmo autor, a reflexão e a partilha de conhecimento, que advém da formulação, permite revisões, ajustamentos e melhorias nas prioridades estratégicas.

3.5.1 Pilares do *Balanced Scorecard*

3.5.1.1 Missão

Para Pinto (2007) a missão define o propósito de qualquer organização. Já Santos (2008) explica que a missão traduz a razão da existência da organização, conferindo-lhe uma identidade própria.

A elaboração da missão pretende responder às questões “Quem somos? O que fazemos?”. A missão pode ser entendida com uma descrição do que uma organização deve alcançar para satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders* (CAF 2006).

Segundo Russo (2006), a missão tem como fim último definir as orientações globais e deve ser do conhecimento de todos dentro da organização, difundindo o espírito de equipa por todos os seus membros de modo a envolver todos na prossecução da estratégia. A declaração da missão deve, ainda, focar as competências centrais para o domínio dos fatores críticos de sucesso do negócio e transmitir uma imagem positiva da organização a todos os seus *stakeholders*.

Encarada como um dos pilares do BSC, a missão, reunindo o conjunto de características supracitadas, produz “um forte impacto na consistência, clareza e operacionalização da estratégia, tornando mais fácil a sua comunicação, o envolvimento das pessoas e a monitorização dos resultados” (Pinto, 2007:58).

3.5.1.2 Valores

Os valores da organização “traduzem o código de conduta e os princípios éticos” que guiam a atuação de todos os seus membros (Santos, 2008:394).

Os valores são crenças enraizadas nos membros da organização que influenciam as atitudes, as ações e escolhas que se fazem e as decisões que se tomam, constituindo uma “proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores” (Pinto, 2007:58). Ilustram os princípios culturais, morais, de bem-estar e intemporais pelos quais a organização deve nortear a sua atividade (CAF 2006; Pinto 2007). Devem não só ser transmitidos e postos em prática, mas também estar alinhados com a respetiva missão, conferindo-lhe uma sequência lógica (CAF, 2007).

3.5.1.3 Visão

Traçada após a definição da missão e dos valores, a visão integra o terceiro pilar do modelo do BSC.

De acordo com Cruz (2006), a visão orienta para a ação. A elaboração da visão pretende responder às questões “Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos?”.

Neste sentido, Russo (2006) refere que a declaração da visão preconiza aquilo que a organização deseja ser no futuro. É a “fotografia do futuro”; o sonho pelo qual a organização aspira (CAF, 2006:75).

A visão deve ser concisa, convincente e motivadora para todos os membros da organização, na medida em que ela surge como “instrumento de coesão organizacional na consecução dos objetivos da organização” (Santos, 2008:394).

Uma vez selecionada a visão, a organização pode iniciar o seu processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e objetivos a atingir. Deste modo, e sob pena de comprometer o futuro desejado da organização, é fulcral deter uma visão clara, concisa e consistente com a missão e valores, anteriormente definidos.

3.5.2 Estratégia

Definida anteriormente, a visão descreve aquilo que a organização deseja ser no futuro. Neste contexto, Cruz (2006) afirma que a estratégia representa o caminho a seguir entre essa realidade futura e a situação atual. Ou seja, dito de outro modo, a estratégia representa a “concretização da visão” (Russo, 2006).

Para Kaplan e Norton (1996a) a estratégia é um conjunto de hipóteses, de opções e escolhas. De facto, a materialização da visão pode ser consumada através da escolha de uma proposta de valor, devendo a organização modelar-se à sua volta, disciplinando a sua ação e desenvolvimento para a concretizar, ao nível de toda a organização (Cruz, 2006). Na mesma linha, Russo (2006) refere que a concretização desta proposta de valor deriva da escolha dos segmentos de mercado e clientes que a organização visa satisfazer, da identificação dos processos internos críticos, bem como da seleção das competências individuais e organizacionais capazes de atingir a excelência.

De acordo com Pinto (2007:62), a estratégia constitui o centro do BSC, “em redor do qual funcionam as quatro perspetivas”. É através da estratégia, bem formulada e executada, que são definidas as prioridades, para as quais devem ser dirigidos os recursos e as energias, derivando desta alguns benefícios, nomeadamente no que diz respeito à estimulação do pensamento estratégico e da ação, à melhoria da tomada de decisão, bem como da *performance*.

Conforme refere Pinto (2007), são cinco os pilares para o desenvolvimento e execução de qualquer estratégia numa organização: 1) fazer uma análise ao meio envolvente, de modo a identificar as oportunidades e ameaças; 2) fazer uma análise interna a fim de identificar os seus pontos fortes e fracos, no sentido de se identificarem os seus recursos, competências e práticas; 3) depois de definidas as ameaças e oportunidades, devem analisar-se estratégias alternativas; 4) construir a ligação entre as atividades que suportam a estratégia e, por fim, 5) criar alinhamento. É através deste último que se consegue fazer a ligação entre as pessoas, as atividades e a estratégia, sendo necessário proceder a um processo de comunicação e acompanhamento específico. Tal, se for conduzido através do BSC, tem grandes probabilidades de sucesso.

3.5.3 Objetivos, indicadores, metas e iniciativas

A evolução do *Balanced Scorecard* de um instrumento de medição para um modelo de gestão estratégica, levaram Kaplan e Norton (1996b) a incluir em cada uma das perspetivas quatro conceitos fundamentais – objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

De acordo com a CAF (2006), um **objetivo** é a formulação estratégica de uma situação desejada, especificando os resultados ou efeitos pretendidos, de acordo com a missão da organização. Ou seja, o objetivo é o enunciado hoje de um resultado a produzir amanhã. Estes objetivos podem ser estratégicos²⁵ ou operacionais²⁶.

Os objetivos da organização devem ser formulados de forma específica e precisa, devem ser definidos de forma a poderem ser medidos, devem ser alcançáveis, não devem pretender alcançar fins superiores aos que os meios permitem e devem ser definidos em termos de duração (CAF, 2006:72). Ou seja, os objetivos definidos pela organização devem ser SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed*.

No que concerne aos **indicadores**, estes medem o nível de concretização dos objetivos. Segundo Pinto (2007:66), “um indicador é um *standard* utilizado para medir e comunicar a *performance*, tendo como referência metas fixadas”.

Os indicadores devem ser relevantes e pertinentes, medindo corretamente o objetivo. De forma a evitar a descredibilização do seu resultado e conseqüente desinteresse, os indicadores devem ser fiáveis. Devem, também, ser fáceis de calcular e de analisar. A informação que deles advém deve ser clara, comunicável e compreensível, de forma a não permitir interpretações diferentes e possíveis manipulações (Caldeira, 2010).

Existem vários tipos de indicadores. No entanto, no contexto do BSC, há dois, já referidos, que se destacam: indicadores de resultados (*lag indicators*) e indicadores indutores (*lead indicators*). Na verdade, Kaplan e Norton (1996a) já referiam, no seu primeiro livro, a necessidade da escolha e utilização de um mix constituído por indicadores de resultados e indicadores indutores.

Os indicadores de resultados medem em concreto a *performance* do objetivo. De acordo com Pinto (2007:68) são exemplos destes indicadores a “rentabilidade, a quota de

²⁵ Segundo a DGAEP (2007:71), “são os objetivos globais de médio e longo prazo. Indicam a direção pretendida para a organização e definem os resultados e efeitos finais a prosseguir”

²⁶ Segundo a DGAEP (2007:72), “é a formulação mais concreta de um objetivo a nível da unidade.”

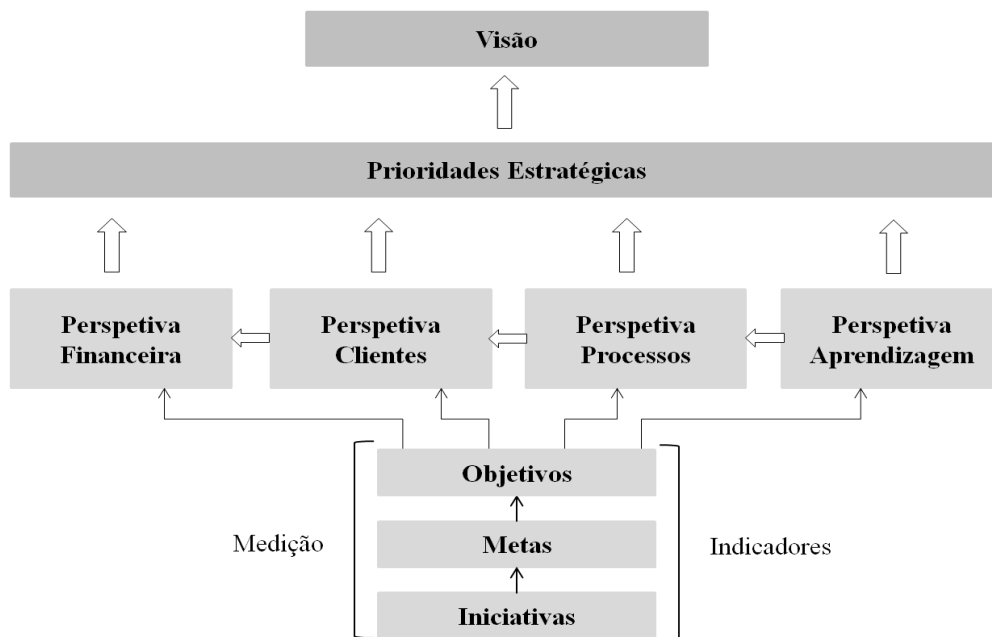
mercado, satisfação dos clientes, competências dos empregados”. No entanto, decorrente da dificuldade destes indicadores explicarem de forma clara para todos os resultados de determinados objetivos e informarem de quais foram as ações executadas com maior ou menor sucesso, é fulcral associar-lhes os indicadores indutores. Estes, com poder explicativo, ajudam na tradução dos indicadores de resultados em ações concretas, possibilitando aos colaboradores da organização a compreensão e atuação sobre eles, com o intuito de contribuir para os objetivos (Caldeira, 2010). Em suma, estes indicadores de ação referem-se a fatores que impulsionam o desempenho dos indicadores de resultados.

Assim, interessa às organizações que o BSC combine estes dois tipos de indutores, na medida em que eles se complementam entre si. Citando Pinto (2007:69), “melhorar a qualidade reduzindo as anomalias (indicador indutor) é importante, mas há que medir e perceber qual o impacto final dessa melhoria nos indicadores de resultados”

As **metas** quantificam o nível de desempenho a atingir para o cumprimento do objetivo – se o objetivo foi atingido, então a meta foi alcançada. Para que sejam atingidas as metas de *performance*, é necessário desenvolver **iniciativas** (Pinto, 2007).

A sequência lógica dos conceitos aqui definidos e que caracterizam o modelo BSC encontra-se sistematizada na Figura 9.

Figura 9 – *Balanced Scorecard*: sistema de medição estratégica



Fonte: Pinto (2007:67)

Conforme explica Pinto (2007:67), “o desenvolvimento das iniciativas e a concretização das metas, medidas através dos indicadores, permitem atingir os objetivos fixados em determinada perspetiva. A concretização dos objetivos em todas as perspetivas, devidamente articulados entre si, através de relações de causa-efeito, constitui a base para se atingirem as prioridades estratégicas previamente fixadas. O conjunto de todas elas constitui a estratégia global, cujo objetivo final é atingir a visão.”

3.6 Apreciações Críticas ao *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, enquanto sistema de gestão estratégica, segundo os seus autores Kaplan e Norton (1996a), assume-se como uma ferramenta fulcral para “contar a história” da estratégia de uma organização.

Para Santos (2008), o BSC apresenta um vasto leque de vantagens, permitindo às organizações, entre outros aspetos, clarificar e comunicar a visão e a estratégia a todos os seus membros, para assim assegurar o seu conhecimento e compreensão. Possibilita, igualmente, transpor a estratégia global para todas as divisões, unidades, departamentos, por forma a melhorar a coordenação de esforços de todos e a otimizar a afetação de recursos. Ainda, garante a ligação e o alinhamento, de forma coerente e integrada, entre a estratégia e os objetivos globais da organização e a sua desagregação em objetivos, indicadores, metas e iniciativas individuais, das equipas, dos departamentos. Através da comunicação e *feedback*, proporcionados pelo seu sistema de avaliação e monitorização sistemática da *performance*, o BSC promove o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem da organização e acelera o processo de tomada das decisões e iniciativas apropriadas à correção de eventuais desvios identificados.

Apesar dos benefícios que uma correta aplicação do BSC traz às organizações, são alguns os autores que apontam limitações à sua metodologia.

Norreklit (2000), citada por Russo, (2006:88) enumera algumas críticas ao modelo, nomeadamente, ao nível das relações de causa-efeito que, segundo a autora, não estão isentas de erros nem de ambiguidades e não refletem a dimensão temporal; não prevê a monitorização das atividades da concorrência nem do desenvolvimento tecnológico; não tem em consideração os imprevistos e incertezas estratégicas que podem ameaçar, e invalidar, a execução da estratégia da organização.

Para Ferreira (2008), citado por Costa (2010:82), o facto de o modelo requerer transparência e tradução da estratégia aos diversos níveis da organização, representa uma perda de poder por parte das chefias. Assim, perante a resistência por parte destas chefias, é possível que o BSC fique limitado no que diz respeito ao seu potencial para as organizações que o utilizam.

Capítulo 4 – A Administração Pública em Portugal

4.1 Definição e Organização

A Administração Pública, considerada uma realidade complexa, é compreendida num duplo sentido: sentido orgânico (subjético) e sentido material (objetivo). Segundo Amaral (2010), a Administração Pública, em sentido orgânico, é “o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar”. Por sua vez, em sentido material, isto é, quando a expressão é utilizada como sinónimo de atividade administrativa, a Administração Pública é “uma atividade regular, permanente e contínua dos poderes públicos com vista à satisfação dos interesses públicos” (Amaral, 2010).

Neste sentido, a Administração Pública pode ser definida subjétivamente como o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e agentes aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado e objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a realização de interesses coletivos.

Assim, independentemente do sentido que tome, a Administração Pública, segundo a Constituição da República Portuguesa (CRP), “visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos”, devendo os seus órgãos e agentes estar sujeitos à Constituição e à lei, os quais têm ainda o compromisso de “atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé.” (Artigo 266º, n.ºs 1 e 2).

Sendo uma realidade complexa, como acima se afirmou, a expressão “Administração Pública” é utilizada e pode ser analisada noutras perspetivas, como quando se fala, por exemplo, em Administração Direta do Estado, Administração Indireta do Estado e Administração Autónoma.²⁷

²⁷ Organização da Administração do Estado in <http://www.dgap.gov.pt>

4.2 As Reformas na Administração Pública e a Nova Gestão Pública

Ao longo do tempo foram sendo cada vez mais complexos e múltiplos os interesses coletivos, cuja satisfação e prossecução o Estado foi assumindo, daí resultando não só uma enorme sobrecarga dos serviços públicos, com custos inerentes elevados, como também uma diminuição da eficácia e eficiência do funcionamento dos diversos serviços da administração.

Com este propósito foram sendo implementados diferentes modelos de Administração Pública, variáveis em função da definição e identificação dos interesses coletivos a cargo do Estado, propondo a sua satisfação através da alteração das regras de funcionamento da própria Administração Pública. Neste sentido, o novo modelo denominada Nova Gestão Pública defende que sendo mais eficazes e eficientes, devem aplicar se à Administração Pública normas idênticas às usadas no setor privado, designadamente empresarial.

São características fundamentais da Nova Gestão Pública (Hood 1991 *apud* Araújo 2007:4):

- “- A entrada no setor público de gestores profissionais provenientes do setor privado, procurando desta forma a profissionalização da gestão e uma orientação para as técnicas de gestão;
- A definição de medidas e padrões de desempenho com objetivos mensuráveis e claramente definidos;
- A preocupação e controlo dos resultados, enfatizando a necessidade de insistir nos resultados e não nos processos;
- A desagregação de unidades do setor público dividindo grandes estruturas em unidades mais pequenas, recorrendo a formas inovadoras de organização das atividades;
- A introdução de fatores que promovam a concorrência no setor público, nomeadamente com a contratação, procurando com isto baixar custos e melhorar a qualidade da prestação dos serviços;
- A ênfase nos estilos e práticas de gestão do setor privado, introduzindo modelos que flexibilizam a gestão;

- A preocupação com a disciplina e parcimónia na utilização dos recursos, cortando nos custos e procurando mais eficiência na utilização dos recursos.”

Sendo estas as principais linhas caracterizadoras da NGP, elas poderão ser analisados em três categorias – “a instituição, os funcionários, o cliente” (Luz, 2006).

Na perspetiva do relatório que agora se apresenta, o estudo da NGP incidirá sobre “os funcionários”, não esquecendo que estão inseridos e fazem parte de uma “instituição” (a Administração Pública), cujo objetivo último é a satisfação das necessidades do cidadão, ao qual é devida qualidade nos serviços e no atendimento que lhe é prestado. A NGP pretende um outro “funcionário público” – habilitado, interessado e eficiente no seu desempenho (Luz, 2006).

Mas antes, a própria Administração Pública, funcionando agora como uma organização, tem que definir metas e objetivos, concretizáveis e mensuráveis e tem que delinear os processos e os modos de os atingir, funcionando como indicadores de sucesso ou de insucesso (se não forem atingidos como planeado).

Toda a mudança gera resistência e no caso de alterações profundas em estruturas (burocráticas) com uma cultura organizacional mantida de há muito, essas resistências são ainda mais sentidas. E sê-lo-ão mais ainda se as alterações não ocorrerem simultaneamente com mudanças na própria cultura social do país – a uma cultura de cidadania exterior tem que corresponder uma cidadania interna da própria organização. A cidadãos conscientes dos seus direitos e deveres cívicos, tem de corresponder uma Administração Pública dotada de uma organização interna com funcionários responsáveis, empenhados e conscientes de que fazem parte de um todo, de uma equipa com objetivos conhecidos, que a todos importa atingir. E essa responsabilidade e empenhamento têm que ser objeto de avaliação.

À semelhança do que sucede no âmbito do setor privado, com as devidas adaptações, também no setor público o desempenho tem de ser avaliado – quer o desempenho individual de cada um dos seus membros, quer a produtividade e a rentabilidade dos próprios serviços e organizações.

Como afirma Luz (2006:86), “a avaliação do desempenho tem também um papel importante no que respeita à definição dos objetivos de cada setor/departamento/instituição

e na definição dos objetivos e competências que cada funcionário tem enquanto membro da instituição. Só depois de estabelecer estes objetivos tal como as metas a atingir, quer pela instituição quer por cada funcionário, se pode efetuar uma avaliação correta e precisa do trabalho realizado.”

À semelhança de outros países, também em Portugal se têm procurado modelos que permitam diminuir a complexidade estrutural e organizacional da Administração Pública, tendo como objetivo último “a transformação positiva da vida dos cidadãos e a criação de maior valor público” (Pinto, 2008:50).

Com este desiderato (avaliação do desempenho para uma melhor prestação do serviço público), foi instituído em 2004 o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP), através da Lei nº10/2004, de 22 de Março.

Nos termos do artigo 2º do citado diploma legal, este sistema era “aplicável a todos os organismos da administração direta do Estado e dos institutos públicos, a todos os seus funcionários e agentes bem como aos dirigentes de nível intermédio.”

Já mais tarde, através da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro, o SIADAP vê alargado o seu campo de aplicação, pois nos termos do seu artigo 2º, passou a ser aplicável, “nº1 – aos serviços da administração direta e indireta do Estado, bem como, com as necessárias adaptações, designadamente no que respeita às competências dos correspondentes órgãos, aos serviços da administração regional autónoma e à administração autárquica”.

Com a criação de um sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública, visou-se “contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”²⁸.

Os princípios aos quais o SIADAP se submete, previsto no artigo 5º da Lei nº66-B/2007, contemplam os princípios básicos da *accountability* pública²⁹, a aproximação do cliente, o

²⁸ Artigo.1º, nº2 da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro.

²⁹ Segundo Bovens (2005), citado por Gomes (2011:73), a *accountability* pública “constitui a capacidade de responder, perante os *stakeholders*, pelas ações, omissões, decisões políticas e resultados alcançados.” Este conceito surge da “exigência de mais informação sobre o desempenho público, por parte dos vários *stakeholders*.”

aumento da transparência e responsabilização, bem como dos níveis de eficiência e eficácia nos serviços públicos.

De acordo com o artigo 9º, nº1 da Lei nº66-B/2007, o SIADAP integra três subsistemas, consoante a avaliação incida sobre: a) Serviços - SIADAP 1; b) Dirigentes - SIADAP 2; c) Trabalhadores - SIADAP 3. Esta avaliação, por seu turno, obedece a parâmetros definidos na mesma lei – artigo 11º, nº1 da cit. Lei nº66-B/2007 – a) eficácia; b) eficiência; c) qualidade.

Como se referiu, o SIADAP 1 avalia a gestão da performance dos serviços. Esta avaliação assenta em parâmetros que integram um Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), definidos por itens no artigo 10º, nº1 da Lei nº66-B/2007, que se reconduzem, na sua essência, em três objetivos – eficácia (“entendida como a medida em que um serviço atinge os seus objetivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados”), eficiência (“enquanto relação entre os bens produzidos e serviços prestados e os recursos utilizados”) e qualidade (“traduzida como um conjunto de propriedades e características de bens e serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades”).

Por outro lado, determina o nº2 do mesmo diploma que o “QUAR relaciona-se com o ciclo de gestão do serviço”, articulando-se com o serviço/departamento de cada ministério.

Sendo a avaliação de desempenho um aspeto importante, é essencial saber a quem compete desde logo enquadrar o tipo de organização em causa e depois definir os objetivos e estabelecer e implementar as linhas de estratégia para alcançar as metas traçadas.

No âmbito da Administração Pública portuguesa (direta, indireta, autónoma e nesta a regional e local), simplificando, podemos “considerar que existem dois níveis: Gestão de topo dos serviços - Instituto, Secretaria-geral, Hospital, Universidade, Direção Regional, Município, etc. e Gestão de topo do ministério” (Pinto, 2008:53).

Para o SIADAP 2, a gestão de topo dos serviços é exercida por “dirigentes superiores”³⁰, cujo desempenho é avaliado de acordo com os critérios elencados no artigo 30º da Lei nº66-B/2007, diploma próprio, conforme exigência contida no artigo 14º da Lei nº2/2004, de 15 de janeiro, na redação introduzida pela Lei nº51/2005, de 30 de agosto.

³⁰ Artigo 4º, alínea c) da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro.

Um dos parâmetros desta avaliação, entre outros³¹, é o grau de cumprimento dos compromissos constantes nas respetivas Cartas de Missão, a que expressamente se refere o artigo 19º-A da Lei nº2/2004, de 15 de janeiro, na redação da Lei nº51/2005, de 30 de agosto – “No momento do provimento, o membro do Governo competente e o titular do cargo de direção superior do 1º grau assinam uma carta de missão que constitui um compromisso de gestão onde, de forma explícita, são definidos os objetivos, devidamente quantificados e calendarizados, a atingir no decurso do exercício de funções”.

Por último, o SIADAP 3, subsistema que se destina à avaliação dos trabalhadores, está legalmente previsto no artigo 40º e seguintes da Lei nº66-B/2007, mas, por não ser sobre ele que o presente relatório incide, não será o mesmo objeto de análise nesta sede.

O alargamento do seu campo de aplicação do SIADAP, concretamente às autarquias locais, foi objeto de diploma autónomo regulamentar – o Decreto Regulamentar nº18/2009, de 4 de setembro, que preconiza, “um subsistema do desempenho das unidades orgânicas dos municípios”³², avaliação feita com base em “objetivos de eficácia, eficiência e de qualidade” - SIADAP 1 – art.7º a art.13º do Decreto-Regulamentar.

O mesmo valendo para o SIADAP 2, pois também se prevê a avaliação do desempenho dos dirigentes (superiores e intermédios), explicitando-se no preâmbulo do Decreto Regulamentar supracitado que a avaliação dos dirigentes superiores assenta “nas cartas de missão e a avaliação dos dirigentes intermédios centra-se nos resultados obtidos pela respetiva unidade orgânica e nas competências demonstradas no seu desempenho.” (Artigos 14º a 20º).

Por último, o desempenho dos trabalhadores – SIADAP 3 – está também previsto neste Decreto Regulamentar, que lhe dedica os artigos 21º a 23º, introduzindo uma conformação legal em função de realidades próprias, tendo em conta os trabalhadores de pequenas freguesias, com habilitações e tarefas não tão “exigentes” na sua execução, quanto nas demais de dimensões substancialmente maiores.

³¹ Artigo 30º da Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro.

³² Preâmbulo do Decreto Regulamentar nº18/2009, de 4 de setembro.

A Lei nº66-B/2007, de 28 de dezembro aprovou, como se disse, o SIADAP, enquanto sistema integrado de avaliação de desempenho da Administração Pública, encarada como uma organização, quer na sua perspetiva global, quer ao nível dos seus funcionários.

Esta avaliação nasce da necessidade sentida de introduzir mudanças nos serviços públicos, com vista à contínua e progressiva melhoria dos serviços disponibilizados pela Administração Pública.

Mas este sistema de avaliação, global e integrado, não se encerra em si próprio, permitindo expressamente que se lance mão de “metodologias e instrumentos de avaliação já consagrados no plano nacional ou internacional, que permitam operacionalizar a gestão do desempenho.”³³ Há, então, um incentivo à implementação de boas práticas, constituindo este um fator de avaliação da excelência dos serviços.

³³ Artigo 10º, nº6 da Lei nº66-B/07, de 28 de dezembro.

Capítulo 5 - Aplicação do *Balanced Scorecard* à Administração Local

Criado inicialmente como uma ferramenta exclusiva das empresas do setor privado, a partir de certo momento, o BSC começou a ser adaptado e introduzido nos serviços públicos.

O desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho e de gestão estratégica para os diversos setores da Administração Pública surgiu da crescente preocupação com a responsabilidade e a qualidade dos serviços públicos, resultante das reformas introduzidas pela NGP (Gomes, 2006).

Também Santos (2008) defende que, decorrente desta NGP, as organizações do setor público, à semelhança do que sucede no âmbito do setor privado, com as devidas alterações, necessitam definir a estratégia mais adequada para a consecução dos objetivos a que se propõem alcançar, bem como avaliar o desempenho, quer o individual de cada um dos colaboradores, quer a produtividade e rentabilidade dos próprios serviços.

Assim, no contexto da mudança da gestão pública tradicional para a NGP, assente na eficiência, na qualidade e nos serviços centrados no cidadão/cliente, e da necessidade de medir a performance e alinhar as atividades diárias dos funcionários públicos com metas estratégicas, surge o BSC adaptado aos serviços públicos. Neste sentido, nos últimos anos, o BSC tem-se revelado uma ferramenta fundamental no desempenho e na gestão estratégica das organizações públicas (Gomes, 2006).

Na mesma linha de pensamento, Kaplan (2001) concluía que o BSC era uma ferramenta essencial no setor público, uma vez que permitia ultrapassar a lacuna entre a missão e a estratégia definida e as medidas operacionais de curto prazo, direcionava as organizações para os resultados que se pretendiam alcançar e, ainda, permitia o alinhamento das organizações em iniciativas/ações que levavam a uma melhoria da sua *performance*.

Segundo Pinto (2007), o BSC é atualmente visto e utilizado como figura central dos sistemas integrados de avaliação do desempenho, nos quais, para além das funções de medição e gestão da estratégia, se assume como um importante instrumento de alinhamento organizacional e gestão da mudança. Neste sentido, Caldeira (2010) assume

que o BSC é uma metodologia que integra muitas das especificações assentes no SIADAP, enquanto modelo integrado de avaliação do desempenho.

A primeira versão do SIADAP já expressava a necessidade de desdobrar os objetivos estratégicos da organização em objetivos individuais e de equipa. Neste contexto, ainda que o BSC não seja imprescindível na definição dos objetivos individuais dos colaboradores da organização, é a partir da definição da estratégia da organização, com recurso ao BSC, que se pode efetuar o desdobramento, através da construção dos mapas estratégicos para a diversas unidades, alinhadas com o BSC global da organização. Assim, os objetivos da unidade inferior traduzem a contribuição desta para o desenvolvimento dos elementos da unidade do nível superior. Por conseguinte, é visível a utilidade do BSC, nomeadamente o seu desdobramento, a par com o SIADAP (Caldeira, 2010).

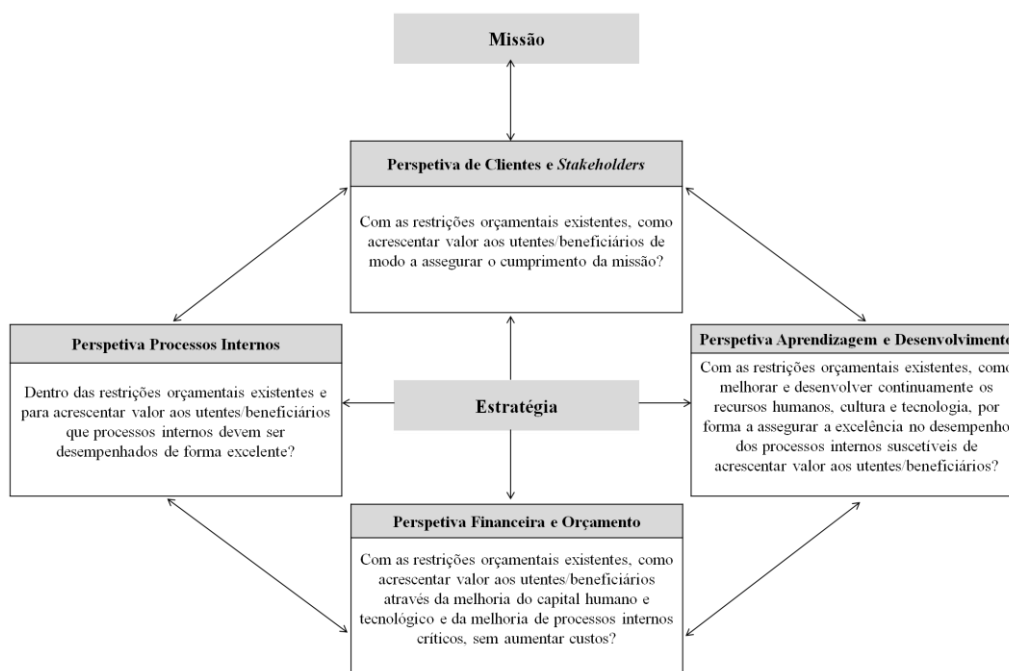
5.1. Adaptações ao modelo *Balanced Scorecard* original

A adoção do modelo do BSC por organizações do setor público implica, desde logo, algumas alterações e revisão dos conceitos do modelo original.

Segundo Pedro (2004), dado que o BSC surgiu no contexto empresarial, tendo sido desenvolvido em torno dessa realidade, não é possível aplicá-lo à realidade do setor público sem as devidas modificações.

De acordo com Santos (2008), o modelo de gestão estratégica do BSC adaptado às organizações do setor público, à semelhança do que acontecia no setor privado, deve dar respostas às quatro questões-chave relativas às perspetivas, agora enunciadas de acordo com o tipo específico da organização, conforme ilustra a Figura 10.

Figura 10 – *Balanced Scorecard* adaptado aos Serviços Públicos



Fonte: Adaptado de Santos (2008) e de Pinto (2007)

Analisando a figura, é possível aferir que, no modelo adaptado aos serviços públicos, não se tem em conta apenas a alteração das quatro questões-chave associadas às perspetivas do modelo original (veja-se figura 3). De acordo com Pinto (2007:153), houve outras três grandes alterações ao modelo original:

- A Missão surge, agora, no topo do BSC, funcionando com uma quinta perspetiva³⁴, para a qual irão tender os objetivos, metas e iniciativas, fixados nas restantes perspetivas. No contexto do setor público, a Missão tem que ter um papel “muito mais apelativo, motivador e indutor de resultados, do que aquele que resulta dos princípios definidos nas leis orgânicas” (Pinto, 2007:158). Deste modo, a implementação do BSC, no contexto dos serviços públicos, tem sempre que assentar numa reflexão sobre a razão de ser da organização, quais os seus clientes e *stakeholders* e suas preferências (valor público³⁵), quais os bens e serviços a produzir (*outputs*) e, por fim, quais os impactos (*outomes*) que os *outputs* devem produzir na sociedade. De forma a garantir o sucesso do BSC, é fulcral refletir

³⁴ Segundo Kaplan e Norton (2001), referidos por Santos (2008:468), para a missão, vista como quinta perspetiva, devem ser definidos objetivos, indicadores e metas, para desta forma permitir aferir a extensão com que a mesma é, na prática, cumprida.

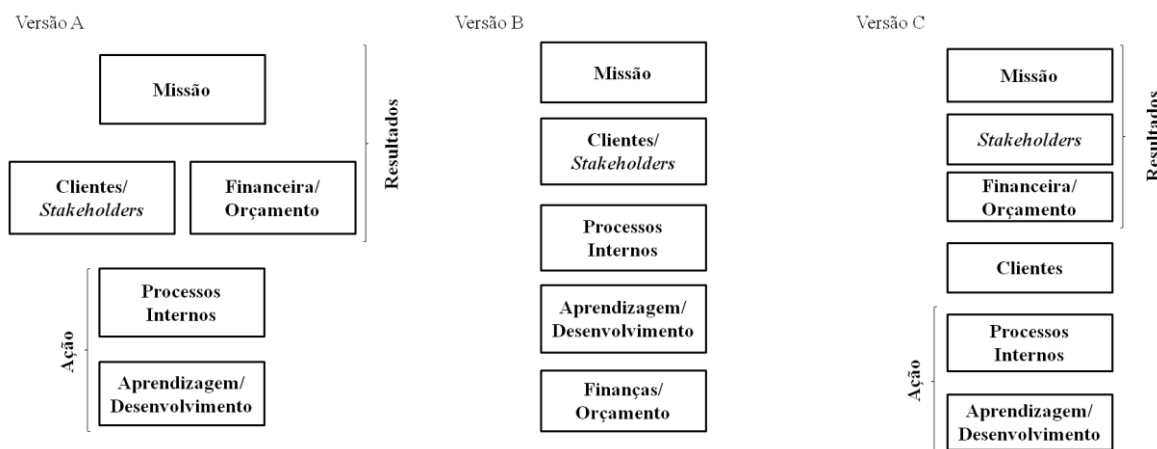
³⁵ Citando Pinto (2007:125), “Valor Público pode ser o valor criado pelas entidades públicas, através de serviços, leis, regulamentações e outras atividades”. De acordo com o mesmo autor, as preferências dos cidadãos são a base do valor público, na medida em que são eles que definem aquilo que representa valor.

sobre os objetivos centrais da Missão, numa vertente mais direcionada para as operações e para os clientes/*stakeholders*.

- A Perspetiva Clientes e *Stakeholders* toma o papel principal, logo a seguir à Missão. O conceito de *stakeholder* traduz um universo diversificado de entidades. Estes têm múltiplos interesses e influenciam as decisões das organizações públicas. A satisfação dos clientes surge, no contexto empresarial, apenas como um meio para acrescentar valor aos seus investidores, de forma sustentável. Pelo contrário, no modelo adaptado aos serviços públicos o objetivo central da estratégia é a satisfação das necessidades dos clientes/*stakeholders* (Santos, 2008).
- Correspondente à perspetiva financeira que afigurava o topo no modelo das empresas, surge agora a Perspetiva Financeira e Orçamento. Esta perspetiva é posicionada depois dos clientes, na medida em que, contrariamente ao que ocorria no setor privado, em que o objetivo fulcral da estratégia eram os resultados financeiros, no modelo adaptado aos serviços públicos os objetivos de desempenho financeiro surgem apenas como indutores da satisfação das necessidades dos clientes, e não como um fim último (Santos, 2008). O orçamento é aqui associado pois, no contexto da gestão da *performance* aplicada à Administração Pública, assume um papel crucial, no sentido em que é reconhecido como o “principal mecanismo de controlo de responsabilidade e da transparência dos serviços públicos” (Pinto, 2007:185). Neste sentido, o BSC tem sempre que integrar a perspetiva financeira e, subsequentemente interagir com o orçamento fixado para cada serviço.

Para além do modelo do BSC apresentado, Pinto (2007) afirma que existem outros modelos adaptáveis ao setor Público, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 11 – Possíveis adaptações ao *Balanced Scorecard* no Setor Público



Fonte: Adaptado de Pinto (2007:155,156).

De acordo com a “Versão A”, da Figura 11, as perspetivas financeira/orçamento e clientes/*stakeholders* são colocadas ao mesmo nível. Assim, apraz dizer que as perspetivas processos e aprendizagem, colocadas na base, têm de interagir (através de objetivos e relações causa-efeito), com o intuito de, simultaneamente, criar valor para os clientes e “melhorar a eficiência na utilização dos recursos, economia e rigor orçamental” (perspetiva financeira/orçamento) (Pinto, 2007:154).

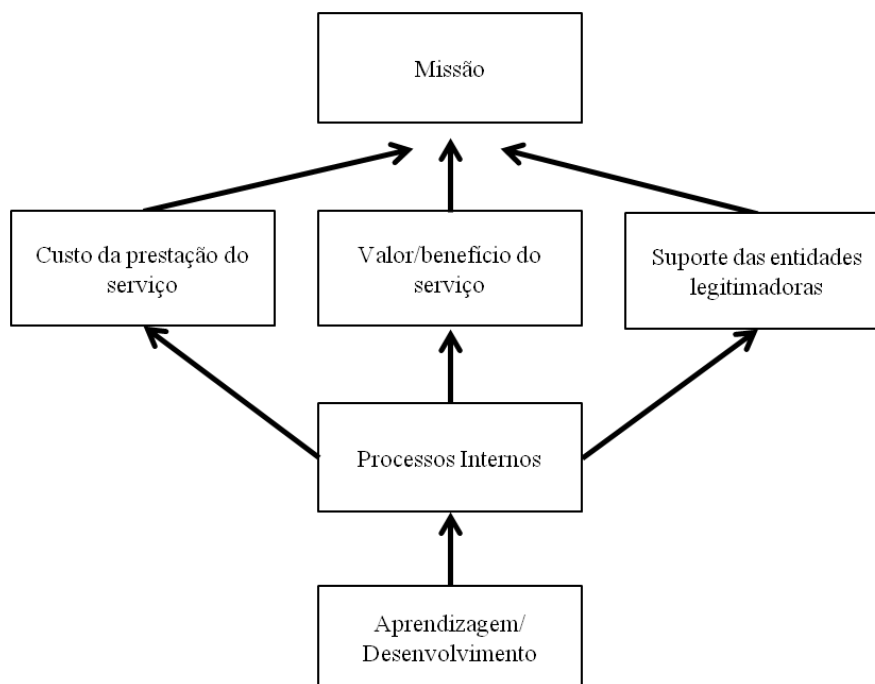
Analizando a “Versão B”, verifica-se que a perspetiva financeira/orçamento, colocada na base do modelo, serve como indutor da perspetiva aprendizagem. Estas duas em conjunto estabelecem o suporte das restantes perspetivas – processos e clientes. A partir destas últimas são produzidos os resultados, concordantes com a missão (Pinto, 2007).

Por fim, o modelo apresentado na “Versão C” propõe uma divisão da perspetiva clientes e *stakeholders* em duas perspetivas independentes. Tal será necessário, no sentido em que pode existir um grupo de *stakeholders*, cuja satisfação tenha que ser assegurada através de objetivos independentes daqueles que são fixados para os clientes (utilizadores e consumidores diretos do serviço) (Pinto, 2007).

Apoiando-se, ainda, na “versão A”, Kaplan (1999) refere que as duas perspetivas colocadas no topo – clientes/*stakeholders* e financeira/orçamento – devem interagir a fim de criarem três novas perspetivas no topo do BSC, diretamente ligados à missão, a saber (Figura 12):

- Perspetiva do **custo dos serviços**, que se “destina a evidenciar a importância da eficiência operacional e da extensão com que as organizações do setor público minimizam os custos sociais inerentes à prossecução da missão” (Santos, 2008:469).
- Perspetiva do **valor criado**, que se refere aos resultados finais produzidos e benefícios criados para os cidadãos (Pinto, 2007).
- Perspetiva de **suporte legitimador**, que representa a necessidade dos serviços públicos considerarem a satisfação das necessidades dos *stakeholders*, no sentido de assegurar o contínuo financiamento das suas atividades (Pinto, 2007:168)

Figura 12 – *Balanced Scorecard* adaptado aos Serviços Públicos: Articulação entre as perspetivas financeira e Clientes



Fonte: Adaptado e traduzido de Kaplan (1999).

Um dos conceitos do BSC com maior importância, no contexto dos serviços públicos, é o alinhamento. Na perspetiva de Pinto (2007:182), com a implementação do BSC numa organização do setor público, é possível “criar valor público baseado nas sinergias obtidas em todos os níveis da organização, através do alinhamento de todos os recursos, estruturas e atividades operacionais com as prioridades estratégicas”. Estas, definidas pela direção de topo, devem estar em concordância (alinhadas) com as opções políticas.

A aplicação do BSC assume especial relevância nos serviços que, “para além de produzirem integralmente bens e serviços (*outputs*) dirigidos a um universo muito grande de cidadãos, possuem também algumas autonomias – administrativa, financeira, patrimonial, orçamental (...)” (Pinto, 2007:216), como é o caso dos Municípios.

Wisniewski e Olassfon (2004), citados por Gomes (2006), num estudo desenvolvido sobre a aplicação do BSC nos municípios britânicos, relatam a importância da adoção de um sistema de avaliação de desempenho e de gestão estratégica para este setor face às pressões exercidas sobre o setor público para reduzir os custos, melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a competitividade e a responsabilidade perante a sociedade.

Também Ho e Chan (2002) e Chan (2004), numa investigação desenvolvida com o intuito de analisar a aplicabilidade do BSC nos municípios americanos e canadianos, referem que a escassez de recursos, a existência de uma sociedade conhecedora dos seus direitos, que exige dos gestores públicos uma maior responsabilidade e melhores resultados, levam à necessidade de informação sobre os níveis de eficácia, eficiência e economia dos serviços oferecidos por parte deste setor.

Dos resultados obtidos nesta investigação verificou-se que os municípios estudados apresentavam um modelo de *Balanced Scorecard* assente em cinco perspetivas: financeira, processos, desempenho dos trabalhadores, satisfação dos clientes, aprendizagem e desenvolvimento. Enquanto em cada uma das três primeiras perspetivas há um maior desenvolvimento de medidas de *output*³⁶, por outro lado, nas restantes perspetivas – satisfação dos clientes e aprendizagem e desenvolvimento – destacam-se medidas de *outcomes*³⁷, uma vez que estas últimas definem a eficácia com que a organização satisfaz os seus munícipes/clientes.

Relativamente à perspetiva de desempenho dos trabalhadores, esta constitui a principal inovação do modelo face à sua versão desenvolvida para o contexto empresarial. Para avaliar o sucesso do desempenho dos trabalhadores nos municípios, os autores consideram alguns fatores essenciais, como sejam: avaliação do serviço ao cliente, implementação anual de planos de formação e objetivos atingidos, aumento da retenção de trabalhadores de elevada qualidade, entre outros (Chan, 2002).

³⁶ “Um *output* representa o que foi executado – bens e serviços – por uma organização pública” (Pinto, 2007:111).

³⁷ “Os resultados (*outcomes*) são impactos, transformações e mudanças que é suposto os *outputs* produzirem na sociedade” (Pinto, 2007:111).

Segundo Horváth e Partners (2003 *apud* Gomes *et al.* 2007), é importante ter em consideração a distinção entre a perspetiva do cliente e dos objetivos políticos. Neste sentido, os autores defendem que as organizações devem não só manter a perspetiva do cliente, mas também criar uma que traduza a atuação política. Assim, neste sentido, o BSC aplicado aos municípios está definido em cinco perspetivas – clientes, financeira, processos, desenvolvimento e aprendizagem e objetivos políticos.

Ramanna (2009) ilustra também que o município de Dundee, na Escócia, elabora o BSC assente em cinco perspetivas – interesse público, clientes, melhoria contínua, financeira e processos internos.

Perante os estudos referidos, entre vários desenvolvidos sobre a aplicabilidade do BSC nos municípios, é possível aferir que nem todos utilizam o mesmo tipo de perspetivas, sendo de destacar o desempenho dos trabalhadores e os objetivos políticos como aspetos diferenciadores do BSC aplicado aos municípios, face ao contexto empresarial.

5.2. Exemplos de Aplicação do *Balanced Scorecard* na Administração Local

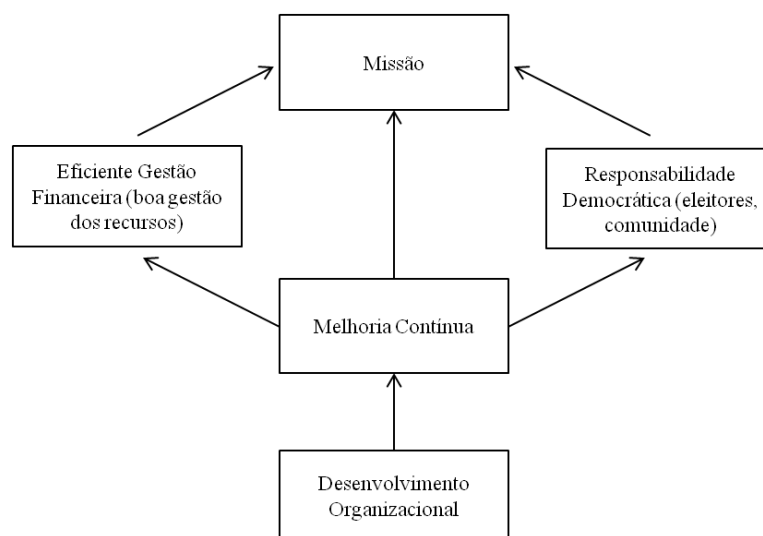
5.2.1 Newcastle City Council

Woods e Grubnic (2006), numa comunicação apresentada na *4th Internacional Conference on Accounting*, em Itália, apresentaram o caso da aplicação do BSC na *Newcastle City Council* (Gomes *et al.*, 2007).

O *Newcastle City Council* representa uma cidade britânica de grande dimensão, que tem como visão estratégica “criar uma vibrante, segura, sustentável e moderna cidade europeia”. Os seus objetivos estratégicos prendem-se por melhorar a qualidade de vida das pessoas da comunidade, garantir o crescimento sustentável e a prosperidade da região (Gomes *et al.*, 2007).

De maneira a que estes objetivos estratégicos fossem concretizados, foi desenvolvido o BSC para a cidade de *Newcastle*. Baseado no modelo tradicional de Kaplan e Norton, o BSC da cidade integra quatro perspetivas: a responsabilidade democrática, a boa gestão financeira, a melhoria contínua e o desenvolvimento organizacional (Woods e Grubnic, 2006 *apud* Gomes *et al.*, 2007), como ilustra a figura 13.

Figura 13 – Estrutura do *Balanced Scorecard* para a cidade de Newcastle



Fonte: Adaptado de Woods e Grubnic (2006) *apud* Gomes *et al.* (2007).

A perspetiva da responsabilidade democrática traduz a preocupação em justificar a ação política perante a comunidade e em garantir que esta valoriza os serviços prestados. Por sua vez, a perspetiva da gestão financeira assenta numa eficiente gestão dos recursos. As perspetivas da melhoria contínua e do desenvolvimento organizacional afiguram-se às perspetivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, respetivamente, do modelo de Kaplan e Norton (Gomes *et al.*, 2007).

No contexto de uma organização hierárquica, como é a *Newcastle City Council*, é importante desdobrar o BSC, desde o nível organizacional até ao nível individual para, assim, permitir uma gestão integrada do desempenho a diferentes níveis da organização. Ou seja, para esta organização foram desenvolvidos nove *scorecards*, distribuídos pelos diferentes níveis organizacionais. Tendo sempre em conta a missão organizacional, em cada um deles são incorporadas as quatro perspetivas supracitadas e definidas as metas a atingir, com o intuito de se realizar uma avaliação do serviço (Gomes *et al.*, 2007).

5.2.2 A Cidade de *Charlotte*

Em resposta às dificuldades sentidas na implementação da missão e da visão traduzidas, o Município de *Charlotte* decidiu implementar o BSC. Para tal, e de forma a “proporcionar serviços de alta qualidade aos seus cidadãos” (Gomes *et al.*, 2007), foram identificadas as

seguintes orientações estratégicas: segurança da comunidade; transportes; cidade dentro de uma cidade, reestruturação da gestão e desenvolvimento económico.

Numa fase posterior, foram definidos os objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspetivas do BSC, através do mapa estratégico da cidade, como ilustra a figura 14.

Figura 14 – Mapa estratégico da Cidade de *Charlotte*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001) *apud* Gomes *et al.* (2007).

5.3 O *Balanced Scorecard* aplicado a um Município de Portugal

Com o intuito de sustentar a base teórica exposta neste Relatório, será agora apresentado um exemplo sobre a aplicabilidade do *Balanced Scorecard* a um Município de Portugal. Este será tratado por um nome fictício, uma vez que toda a informação aqui descrita assume algum carácter confidencial.

O Município X, com o propósito de melhorar os serviços prestados, prosseguir o esforço de modernização, e estabelecer boas práticas de gestão, assegurando o cumprimento dos requisitos legais e regularmente aplicáveis à sua atividade, assumiu o desafio de implementar o *Balanced Scorecard*.

Este Município X optou por seguir o modelo original do *Balanced Scorecard*, definido por Kaplan e Norton (1993), assente, como referido em quatro perspetivas – clientes, financeira, processos internos e desenvolvimento organizacional.

5.3.1 Breve caracterização do Município X

Com uma área de cerca de 47 km², o concelho abrangido pelo Município X é um dos 18 concelhos integrados na Área Metropolitana de Lisboa e é constituído por um total de 10 freguesias, que contribuem para ampla diversidade de oferta de recursos, património e equipamentos que o caracterizam.

Em termos demográficos, de acordo com os dados fornecidos pelo Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2011 e 2012 (Carvalho *et al.*, 2013), o Município X possui uma população total de, aproximadamente, 173.000 habitantes. Como tal, este Município é considerado de grande dimensão³⁸. O orçamento aprovado para 2013 totalizava aproximadamente 137 milhões de euros.

A Câmara Municipal X, órgão executivo do Município, é representada por um presidente, um vice-presidente e 11 vereadores.

De acordo com o estipulado por lei, a Assembleia Municipal do Município X, órgão deliberativo, é constituída por 43 deputados, sendo 33 deputados municipais diretamente eleitos e os presidentes das 10 juntas de freguesia.

De acordo com o regulamento orgânico dos serviços do Município X, o enquadramento institucional obedece à seguinte estrutura: “a) Um nível político-estratégico, sob a responsabilidade direta do executivo e mediante o contributo das direções municipais, na conceção e materialização das grandes orientações; b) Um nível operacional, sob a responsabilidade dos departamentos e divisões que concretizam as orientações politico-estratégicas”.

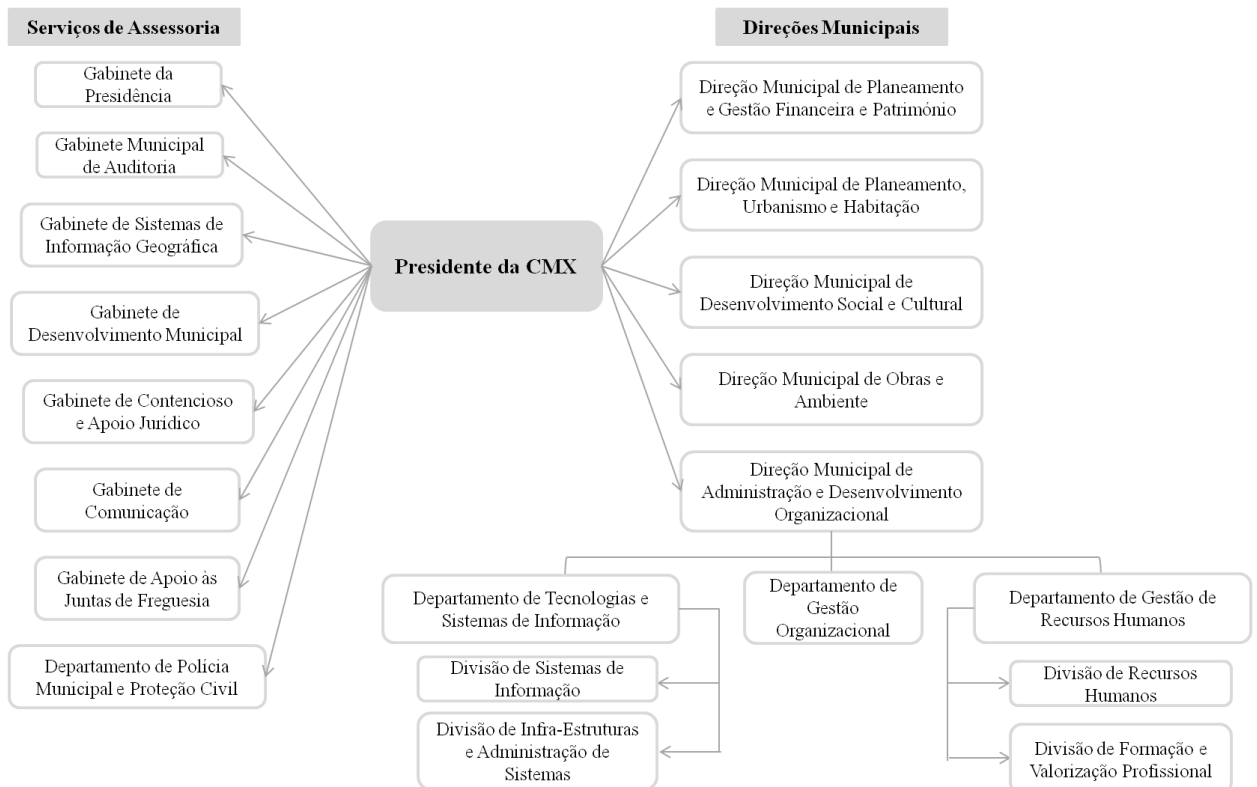
Os serviços da Câmara Municipal de X organizam-se pelas seguintes unidades orgânicas: Gabinetes, Direções Municipais, Departamentos Municipais e Divisões Municipais, conforme ilustra a Figura 15³⁹. Os Gabinetes são serviços de assessoria ou na direta dependência do Presidente da Câmara. As Direções são “unidades orgânicas nucleares de coordenação das unidades operacionais e instrumentais, representativas das grandes áreas de atuação do município”. Relativamente aos Departamentos, estes “são unidades

³⁸ De acordo com o Anuário supracitado, os municípios são classificados quanto à sua dimensão através do critério do número de habitantes. Quando o número de habitantes do município é superior a 100.000, este é considerado de grande dimensão.

³⁹ Apenas foram ilustrados os departamentos e divisões da Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional, uma vez que é nesta direção que se direcionará o foco do presente estudo.

orgânicas nucleares operacionais ou instrumentais de gestão de áreas específicas de atuação do município”, ou seja, estão integrados na organização de uma direção municipal. Por sua vez, as divisões estão assimiladas na organização de um departamento, sendo dirigidas por chefes de divisão.

Figura 15 – Organograma do Município X



5.3.2 Construção do *Balanced Scorecard*

5.3.2.1 Missão, Visão e Valores

Tendo em conta a revisão de literatura e segundo particularmente Kaplan e Norton (1996), o primeiro processo de gestão estratégica de uma organização consiste na clarificação e tradução da missão, visão e valores.

De forma a aferir a missão do Município X em estudo foram analisados alguns dos seus documentos, nomeadamente as Grandes Opções do Plano (GOP) e o Manual da Qualidade. A partir desta análise foi possível observar que a o Município tem como missão exceder as expectativas dos seus munícipes/clientes e garantir a excelência de vida do concelho, através de políticas públicas inovadoras de sustentabilidade territorial, ambiental e de

desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento das novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços.

No seguimento da pesquisa, concluiu-se que a visão do Município X, assente na definição do que o mesmo considera ser o ideal para o seu futuro, é “orientar a sua ação no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos munícipes/cidadãos”.

Para garantir que a missão e a visão são cumpridas, o Município X deve trabalhar ancorado em determinados valores, definidos no seu Manual da Qualidade. Neste sentido, os serviços municipais pautam a sua atividade pelo “valor para o munícipe/cidadão; inovação e excelência no serviço; responsabilidade social e ambiental; integridade, conduzindo todas as suas atividades pelos mais elevados padrões éticos; valorização profissional e realização pessoal dos colaboradores do município”.

5.3.2.2 Gestão estratégica

De acordo com Caldeira (2010), qualquer organização deve elaborar o seu diagnóstico estratégico, com o intuito de analisar a sua envolvente externa e interna. É nesta fase que a organização deve proceder não só a uma análise dos seus *stakeholders*, mas também a uma análise SWOT.

A) Análise dos *stakeholders*

Uma vez que se trata de um município, um organismo da Administração Local, para que se adequasse a designação à realidade concreta da Autarquia, em substituição da expressão “*stakeholders*”, adotou-se a expressão Município/Cliente e outras Partes Interessadas.

A identificação dos munícipes/clientes e demais partes interessadas inicia-se com a sua segmentação, envolvendo todas as unidades orgânicas na direta dependência do Executivo. Segue-se a conceção de ferramentas de auscultação, no sentido de assegurar que o município vai de encontro às necessidades e expectativas daqueles, tendo em vista a sua satisfação. Procura-se obter respostas a questões relevantes para traçar o rumo para a

autarquia, designadamente: “Quem são os nossos munícipes/clientes e demais partes interessadas?” e “o que pretendem da Autarquia, agora e no futuro?”.

Neste contexto, no Município X começou-se por elaborar uma matriz para cada unidade orgânica na qual se viriam a identificar todos os clientes e demais partes interessadas da Autarquia para, posteriormente, seleccionar quais as que seriam relevantes auscultar e estabelecer as ferramentas apropriadas à auscultação (questionários, entrevista, entre outros).

As partes interessadas identificadas pelo município foram o Estado, a Sociedade, Munícipes, Empresas e Colaboradores.

De forma a assegurar que as ferramentas a elaborar recolheriam informações pertinentes e fidedignas, foram realizadas reuniões com os dirigentes das unidades orgânicas em que foram identificadas necessidades de auscultação dos munícipes/clientes e partes interessadas, para clarificar qual o âmbito e os critérios a considerar.

Estabilizadas as ferramentas a utilizar, foi elaborada a matriz de inquéritos do Município X que, para cada unidade orgânica que prevê a realização de inquéritos, identifica a seguinte informação:

- O segmento de clientes (internos ou externos) e partes interessadas;
- As medidas de perceção, os meios e as formas de auscultação que se pretendem analisar para identificar as expectativas, satisfação com os serviços prestados, imagem e a capacidade que os munícipes/clientes e demais partes interessadas têm para influenciar a organização;
- Período em que se prevê a realização do inquérito;
- A forma do inquérito (presencial, via internet, entrevista, entre outros);
- Os responsáveis por desencadear a auscultação e pelo tratamento dos resultados e, quando aplicável, outros intervenientes de quem seja necessária colaboração;
- A metodologia utilizada para a realização;
- Os meios de divulgação necessários para assegurar que o inquérito chega a quem se pretende que responda.

No Anexo 1 é apresentada uma matriz de inquéritos para a Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional.

B) Análise SWOT e Matriz TOWS

A partir da análise *SWOT* é possível identificar os pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*), determinados pela posição atual do município e relacionados com fatores internos. Ou seja, estes fatores dependem sempre das características e do desempenho da organização. Por outro lado, são também identificadas as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), relacionadas com os fatores externos ao município, que este dificilmente consegue influenciar.

No sentido de operacionalizar esta análise é elaborada a matriz TOWS que resulta do cruzamento das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, estabelecidos na análise acima descrita. A partir desta matriz, o município consegue identificar quais os pontos fortes críticos para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças. De igual forma, o município consegue identificar quais os pontos fracos a ultrapassar para beneficiar as oportunidades.

C) Estratégia

Após a elaboração das análises referidas, a estratégia constitui o passo seguinte para a elaboração do BSC. De facto, os resultados obtidos desta análise servem de base à delimitação das grandes linhas de orientação estratégica a seguir pelo município.

Uma vez que as orientações estratégicas, já assumidas no programa para o mandato, eram recentes e já estavam suportadas por análises de natureza idêntica, no âmbito deste estudo prescindiu-se da elaboração das mesmas.

Assim, tendo em consideração a análise interna e externa do município, a sua missão e visão definidas e os recursos disponíveis, foram oito as orientações estratégicas definidas para o Município X:

- Espaço de valorização territorial;
- Espaço de fruição ambiental sustentável;
- Comunidade saudável e solidária;
- Comunidade da educação, qualificação e cultura;
- Espaço de conforto, mobilidade e segurança;
- Cidade jovem, criativa e vibrante;
- Melhor governança e mais cidadania;

- Rede de informação, conhecimento e desenvolvimento económico.

Estas orientações atenderam ainda aos compromissos politicamente assumidos para o mandato, pelo que podemos afirmar que, embora o Município X, como referido, tivesse assumido a versão original do BSC, parece ter considerado também uma perspetiva política, como referida por alguns autores nas adaptações do BSC ao setor público a que nos referimos na secção 5.1.

D) Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard* do Município X

Após a definição das orientações estratégicas do Município X, para a construção do Mapa Estratégico (ME) respetivo foram realizadas reuniões com os diretores municipais e os dirigentes dos gabinetes na direta dependência do Executivo, que identificaram quais os contributos que as suas unidades orgânicas poderiam dar nas quatro perspetivas do Mapa Estratégico – munícipes/clientes, financeira, processos internos e desenvolvimento organizacional. Com a consolidação dos contributos de cada unidade orgânica, foram definidos de forma clara os objetivos estratégicos do Município X que contribuem para a concretização das orientações estratégicas, clarificando as relações de causa-efeito. Os mesmos foram sistematizados num quadro como o apresentado no Anexo 2.

Os eixos estratégicos devem, então, ser colocados no topo do ME, por cima das quatro perspetivas. Por sua vez, os objetivos estratégicos devem ser enquadrados na perspetiva para a qual contribuem. O ME torna-se, assim, numa representação gráfica dos objetivos críticos do Município e das relações entre eles. Por razões de operacionalidade, numeraram-se as orientações e os objetivos que relacionam estas com as quatro perspetivas.

Para que fosse possível medir e monitorizar os objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico do Município, foi elaborado o BSC do mesmo. Tal identifica, para cada objetivo estratégico, as unidades orgânicas a envolver na sua concretização, os indicadores aplicáveis à sua medição, as metas a alcançar, bem como os programas/ações a desenvolver necessários à sua realização. A fim de garantir que os resultados apurados são coerentes e passíveis de serem analisados, os indicadores de *performance* são caracterizados quanto à fórmula de cálculo pela qual são apurados, como se apresenta no Anexo 3.

E) A Decomposição do Mapa Estratégico e do *Balanced Scorecard* do Município para a Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional (DMADO)

De forma a assegurar a concretização dos objetivos estratégicos ao nível das Direções Municipais, alinhado com o Mapa Estratégico do Município X, é essencial construir o Mapa Estratégico de cada Direção

Dado que, no âmbito deste trabalho, tornar-se-ia extenso e desajustado o desdobramento do ME e do BSC a todas as Unidades Orgânicas do Município X na direta dependência do Executivo, analisamos apenas o caso da Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional. Tendo em conta a natureza das atividades desenvolvidas por esta Direção Municipal, a ordem das perspetivas não é a mesma que a observada no *Balanced Scorecard* global do Município.

Neste contexto, depois de identificados os objetivos estratégicos para os quais esta Direção Municipal mais contribui (BSC do Município), seguem-se diversas reuniões com o seu Diretor Municipal e dirigentes, com vista à definição dos objetivos operacionais, enquadrados nas quatro perspetivas (Anexo 4).

Na Administração Pública existem algumas exigências legais que têm de ser levadas em consideração, devendo ser alinhadas com a estratégia da organização, otimizando a sua utilização. É o caso da obrigatoriedade da aplicação da avaliação do desempenho das Unidades orgânicas, referentes ao SIADAP 1 (veja-se o referido no capítulo 4 deste Relatório).

Assim, a necessidade de adaptação do BSC a esta exigências legal veio determinar que, na definição dos objetivos e respetivos indicadores e metas, no âmbito da construção do Mapa Estratégico para as Direções Municipais, se adotassem três categorias distintas de objetivos, nomeadamente, de eficácia, eficiência e de qualidade.

Estes objetivos estabelecidos, no âmbito do SIADAP 1, são propostos pelos Diretores dos departamentos e Chefes das divisões ao Diretor da Direção correspondente, neste caso ao Diretor da Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional. Estes são depois transpostos para o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), de forma a aferir o desempenho de cada um dos serviços.

Depois de consolidado o Mapa Estratégico da DMADO, importa construir o referido BSC para que se acompanhe a concretização dos objetivos operacionais.

O BSC da DMADO inclui a identificação dos objetivos operacionais, por perspetiva, assim como as responsabilidades para a sua prossecução. Estas responsabilidades são assumidas pelos departamentos e divisões municipais da correspondente Direção Municipal. O BSC inclui ainda iniciativas e projetos que contribuem para a operacionalização dos objetivos. Para permitir a análise do desempenho dos objetivos, definidos no BSC da DMADO, são estabelecidos os indicadores que contribuem para a análise da sua execução e são definidas as metas que se pretendem atingir (Anexo 5).

Para garantir o desdobramento dos objetivos operacionais definidos no ME da DMADO, deve ser ainda elaborado o Plano de Desenvolvimento Estratégico, onde esta direção municipal deve definir as ações/atividades que empreenderá, ao longo do ano, para atingir os objetivos estabelecidos para a sua Direção Municipal.

Este Plano de Desenvolvimento estratégico tem como fim último permitir uma maior integração entre as orientações estratégicas definidas pelo Executivo, o seu desdobramento ao nível operacional e o alinhamento com as Grandes Opções do Plano, trazendo vantagens significativas na clareza da definição do planeamento, definindo as atividades a desenvolver, como prazos, responsáveis, recursos e indicadores.

Neste plano, as ações/atividades são caracterizadas através da sua designação, das datas previstas, dos indicadores de *performance* e metas associadas, dos intervenientes envolvido – responsável pela ação, serviços internos e entidades externas e dos recursos necessários à sua implementação (Anexo 6).

5.3.2.3 Monitorização, Avaliação, *Reporting* e *Feedback*

Estando consolidados os Mapas Estratégicos e os *Balanced Scorecards* de todas as Direções Municipais e o BSC do Município X, torna-se necessário assegurar mecanismos para o controlo da execução do planeamento. Deste modo, é possível analisar periodicamente qual o estado de concretização dos objetivos definidos e, sempre que os resultados obtidos não estejam de acordo com o pretendido desencadear ações de melhoria ou correção. No entanto, não importa apenas monitorizar, mas também estabelecer mecanismos de avaliação e *reporting*.

Nesta medida, deve ser desenvolvido um conjunto de ferramentas que permita a monitorização, avaliação e *reporting*.

Para que o BSC do Município seja uma ferramenta de gestão dinâmica e permita uma análise dos resultados alcançados, deve ser desenvolvida pelo Município X um folha de suporte para carregamento dos dados da monitorização mensal. Esta deve ser preenchida todos os meses de forma a alimentar um *dashboard* de indicadores, para assim permitir uma apresentação gráfica dos indicadores selecionados, da meta definida e do resultado alcançado até ao mês do último carregamento de informação.

Para assegurar o controlo e garantir a uniformidade da definição dos indicadores definidos no BSC da DMADO, deve ser construída uma ferramenta de suporte que permita a caracterização do indicador, identificando a origem da informação e os dados necessários para calcular os resultados, assim como o responsável pelo fornecimento dos dados e a frequência com que os resultados são apurados.

Para a monitorização do SIADAP 1, a DMADO deve ter um ficheiro próprio, construído à medida dos objetivos estabelecidos, nomeadamente de eficiência, eficácia e de qualidade. Neste ficheiro, devem existir folhas de agregação da informação carregada por cada dirigente, as quais irão permitir analisar o estado de execução de cada um dos objetivos contratualizados e que, no final do ano, permitem a avaliação da concretização dos objetivos do SIADAP 1 e, conseqüentemente, a elaboração do QUAR.

Deste modo, são criadas as condições necessárias para que os objetivos sejam regularmente monitorizados, avaliando-se os resultados comparativamente com as metas e, assim, se tomem melhores decisões.

Relativamente ao *feedback*, é importante que sejam disponibilizados ao Executivo informações relevantes que lhe permitam “devolver” informação e resultados aos seus munícipes/clientes e demais partes interessadas.

Só assim se conseguirá obter maior transparência no funcionamento da Autarquia, envolver os seus munícipes e partes interessadas, para que estes reconheçam o retorno dos seus contributos, e promover a difusão da informação quanto ao desempenho do Município e, conseqüentemente, do seu concelho.

Conclusão

Dada a necessidade que as organizações públicas sentiram em deter uma direção estratégica de forma a conseguirem responder às necessidades da sociedade, foi essencial a criação de ferramentas relacionadas com a gestão estratégica. Neste sentido, e face aos objetivos deste relatório, foi possível averiguar que o *Balanced Scorecard*, criado inicialmente como uma ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, conseqüente da sua aplicação prática passou também a desempenhar um papel fundamental na gestão estratégica de qualquer organização, quer seja pública ou privada.

A pesquisa teórica levada a cabo permitiu perceber o sentido e alcance das reformas introduzidas pela Nova Gestão Pública, ao defender que a Administração Pública deveria importar algumas regras próprias do setor privado, nomeadamente, inserir indicadores de desempenho, estabelecer objetivos e metas a atingir. Tudo isto defendia-se com o propósito de introduzir eficácia, eficiência e qualidade na procura da excelência do seu funcionamento. À semelhança do que acontece no setor privado, também as organizações do setor público necessitavam definir a estratégia mais adequada para a consecução dos objetivos que se propunham alcançar, bem como avaliar o desempenho, quer o individual, quer a produtividade e rentabilidade dos próprios serviços.

Desta forma, constatou-se que o *Balanced Scorecard*, apesar de ter sido criado inicialmente para o setor privado, se enquadrava no conceito da Nova Gestão Pública e, por conseguinte, seria uma ferramenta aplicável e bastante útil à realidade da Administração Pública, com as devidas adaptações. Para além disso, apurou-se que o *Balanced Scorecard* aplicado à Administração pública justifica-se face à crescente exigência de responsabilidade e de transparência dos procedimentos dos respetivos serviços, permitindo ainda a melhoria do seu desempenho.

Relativamente ao exemplo prático efetuado neste relatório, com a aplicação do *Balanced Scorecard* à Administração Local, em particular ao Município X, foi possível constatar que esta ferramenta assume um papel muito importante na sua gestão estratégica, na medida em que permitiu ao Município a definição da sua estratégia e a comunicação desta a todos os seus membros, procurando motivá-los e mobilizá-los para a sua execução. Esta aplicação facilitou igualmente a formulação e a implementação da estratégia, uma vez que

possibilitou a identificação dos processos e iniciativas capazes de tornar mais eficaz a sua execução.

Paralelamente, uma das vantagens verificadas da aplicação do BSC foi a virtualidade de possibilitar uma avaliação da estratégia, de modo ponderado e equilibrado através de uma seleção dos objetivos, indicadores e iniciativas, tendo em consideração a ótica financeira e não financeira.

Neste exercício prático salientou-se também a importância que o *Balanced Scorecard* teve na criação e desenvolvimento de um modelo que permitisse monitorizar, avaliar e controlar a execução da estratégia e, por outro, monitorizar, avaliar e controlar o desempenho dos serviços e de cada indivíduo. Tal, permitiu responder às exigências legais impostas pela Administração Pública, referentes ao SIADAP. Todavia, a aplicação prática do *Balanced Scorecard* aos municípios tem algumas limitações, as quais radicam, por vezes, na falta de recursos, na ausência de uma cultura estratégica na, ainda, reduzida cultura de cidadania, fruto de barreiras culturais. Mais se acrescenta a politização da Administração Pública, a qual pode prejudicar uma correta perspetiva estratégica, no sentido que sempre terá de ter em atenção a duração dos mandatos e dos próprios programas políticos.

Face ao exemplo prático exposto neste relatório, verificou-se que para o município apenas foram consideradas as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* original. No entanto, como as orientações que existiam estavam relacionadas com compromissos politicamente assumidos para o mandato, uma mais-valia para o município, teria sido considerar também uma perspetiva política, de forma a poder dar uma visão estratégica mais completa e realista do Município.

Uma possível melhoria para este exemplo, teria sido a análise do desdobramento do Mapa Estratégico e *Balanced Scorecard* às demais Unidades Orgânicas.

Referências Bibliográficas

- Amaral, D. F. (2010). *Curso de Direito Administrativo* (3ª ed., Vol. I). Coimbra: Almedina.
- Araújo, J. F. (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós-Burocrática. conferência da uned. Espanha.*
- Borges, A., Rodrigues, A., & Rodrigues, R. (2010). *Elementos da Contabilidade Geral*. Lisboa: Áreas Editoras.
- Caldeira, J. (2010). *Balanced Scorecard no Estado*. Coimbra: Almedina.
- Carvalho, J.; Fernandes, M. J.; Camões, P.; Jorge, S. (2013). *Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2011 e 2012*. Ordem dos Técnicos e Oficiais de Contas.
- Chan, Lilian. (2004). *Performance Measurement and Adoption of the Balanced Scorecards: a Survey of Municipal Governments in the USA and Canada*. *The International Journal of Public Sector Management* 17, 201-221.
- Costa, N. M. (2010). *Gestão de Desempenho Organizacional*. Coimbra: CEFA.
- Cruz, C. P. (2006). *Balanced Scorecard - concentrar uma organização no que é essencial*. Porto: Vida Económica.
- Franco, G. R. (2005). *O Estado e o Modelo Organizacional Público - Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Gomes, A. P. (2006). *O Papel do Balanced Scorecard na Avaliação de Desempenho do Sistema Policial Português*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho.
- Gomes, A.; Carvalho, J.; Ribeiro, N.; Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Gomes, A. P. (2011). *A relação entre o contexto, o uso das práticas de medida e gestão de desempenho e o desempenho organizacional*. Tese de Doutoramento em Contabilidade, Universidade do Minho.

- Ho, K. e Chan, L. (2002). *Performance Measurement and the Implementation of the Balanced Scorecard in Municipal Governments*. *Journal of Government Financial Management* 51, 8-19.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro, 1992).
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro, 1993).
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996b). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro, 1996).
- Kaplan, R. (1999). *The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*. *Balanced Scorecard Report*.
- Kaplan, R. (2001). *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*. *Non-profit Management and Leadership* 11, 353-370.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lopes, I. (2008). *A Problemática dos Intangíveis - Análise do Sector da Aviação Civil em Portugal*. Tese de doutoramento em Gestão de Empresas, Universidade de Coimbra.
- Luz, C. S. (2006). *A nova gestão pública é aplicável e adequada, à administração local em Portugal?* Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Universidade de Aveiro.
- Pedro, J. M. (2004). *O Balanced Scorecard no setor Público*. *Revista Informação e Informática*. Número 28, 14-23.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2008). *Balanced Scorecard e SIADAP: Articulação, Integração e Desenvolvimento*. *Revista Interface Administração Pública*. Edição 41, 50-55.

Rammona, V. (2009). “*Using the Balanced Scorecard to Improve the Performance of City and County Councils*”. Disponível em: <http://icma.org/en/icma/home>, acedido em agosto de 2013.

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa: Edições Lidel.

Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Legislação

Constituição da República Portuguesa (2013). Coimbra: Almedina.

Decreto-Lei n.º 161/80, de 28 de maio – Cria o Centro de Estudos e Formação Autárquica.

Decreto-Lei n.º 62/85, de 13 de março - Aprova a Lei Orgânica do Centro de Estudos e Formação Autárquica.

Decreto-Lei n.º 76/82, de 4 de março – Regula o regime de instalação do Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA).

Decreto-Lei n.º 92/2012, de 16 de abril – Altera os estatutos da Fundação CEFA.

Decreto-Lei n.º 97/92, de 28 de maio - Altera o Decreto-Lei n.º 62/85, de 13 de Março (aprova a Lei Orgânica do Centro de Estudos e Formação Autárquica).

Decreto-Lei n.º 98/2009, de 28 de abril - Extingue o Centro de Estudos e Formação Autárquica, I. P., e institui a Fundação para os Estudos e Formação Autárquica - Fundação CEFA, aprovando os respetivos estatutos.

Decreto-Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro - Procede à adaptação aos serviços da administração autárquica do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública, aprovado pela Lei n.º 66 -B/2007, de 28 de dezembro.

Lei n.º 10/2004, de 22 de março - Cria o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP).

Lei n.º 2/2004, de 30 de agosto - Aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro - Estabelece o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 28/2010, de 8 de novembro – Nomeia os membros do Conselho de Administração da Fundação para os Estudos e Formação Autárquica – Fundação CEFA.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de abril – Aprova o programa para a reestruturação da Administração Central do Estado.

Referências Web

CAF: *Common Assessment Framework* –

<http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=8d7db297-6003-4ac2-aeda-2ce53de4e0a6>

Fundação CEFA – <http://www.cefa.pt/v2/index.php>

Lexus-Consultores – <http://www.lexus-consultores.pt/>

Organização da Administração do Estado –

<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a2-4a7292719839>

Anexo 1 | Matriz de Inquérito para a Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional.

| | Segmento Alvo | Expectativas | | Satisfação com os serviços prestados | | Imagem | | Realização | Forma do Inquérito | Responsável |
|-------|----------------|---|---|--|---|--|---|--|-------------------------|-------------|
| | | Medidas de percepção | Meios e formas de auscultação | Medidas de percepção | Meios de auscultação | Medidas de percepção | Meios de auscultação | | | |
| DMADO | Individuais | Clientes do Atendimento Geral | <p>Obter padrões de expectativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gerais - missão/papel do Município; - específicos (interface, comunicação, apoio, documentação); | <p>Inquérito em papel sendo sempre salvaguardada hipótese de resposta com garantia de confidencialidade</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação global da qualidade do serviço prestado pelo Município; - Avaliação de satisfação específica com o atendimento; | <p>Inquérito em papel sendo sempre salvaguardada hipótese de resposta com garantia de confidencialidade</p> | <p>"-Percepção em relação à imagem que o Município faz transparecer para o exterior em termos de : eficiência; pró-actividade; flexibilidade; competência; qualidade dos serviços prestados; qualidade dos RH; orientação para o cliente; modernidade; inovação;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores determinantes da imagem (distinções, etc.); - Veículos de condução da imagem (media, eventos, etc.); | <p>Inquérito em papel sendo sempre salvaguardada hipótese de resposta com garantia de confidencialidade</p> | Papel (Imp xxxx) | DMADO |
| | | Municípios quanto à resposta às reclamações | NA | NA | <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de satisfação relativamente ao tratamento e resposta às reclamações apresentadas; | <p>Inquérito via web (Envio de e-mail com URL para resposta ao inquérito com garantia de anonimato)</p> | NA | NA | Via Internet (Imp xxxx) | DMADO |
| | Institucionais | Clientes internos | NA | NA | <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação global da qualidade do serviço prestado pela Direção Municipal; - Avaliação de satisfação por Departamento ou Divisão; - Avaliação de capacidade de concretização de projectos de carácter transversal; - Avaliação de capacidade de resposta; | <p>Inquérito via web (Envio de e-mail com URL para resposta ao inquérito com garantia de anonimato)</p> | NA | NA | Via Internet (Imp xxxx) | DMADO |

Anexo 1 | Matriz de Inquérito para a Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional (continuação).

| | | | | | | Meios de divulgação | | | | | | | | | | |
|-------|----------------|---|--|--|-----------------------|-------------------------------|-------------------|-----------------|----------------------------|----------------|------------|----------------------|------------------|--|---|---|
| | Segmento Alvo | Metodologia | Colaboração | Responsável pelo Tratamento | Período de realização | Listas de divulgação | | | | Página on-line | Newsletter | Afixação de cartazes | e-mail all users | e-mail institucional da para os inquiridos | | |
| | | | | | | e-mail todos os colaboradores | e-mail dirigentes | e-mail clientes | e-mail partes interessadas | | | | | | | |
| DMADO | Individuais | Cientes do Atendimento Geral | Realizado presencialmente aos utilizadores que se deslocam para serem atendidos nos locais de Atendimento durante o período do Inquérito os quais são abordados pela pessoa que está a realizar o inquérito. | | | 2011 | | | | | X | X | X | | X | |
| | | Municípios quanto à resposta às reclamações | Envio de e-mail com link do site do Inquérito através da listagem "all users", para os inquiridos acederem ao site e procederem ao seu preenchimento. | DMADO para disponibilização do inquérito on-line | | | 2011 | | | | | X | X | X | | X |
| | Institucionais | Cientes internos | Envio do link do Inquérito por e-mail, com base na identificação dos clientes internos identificados. O inquérito é respondido on-line e posteriormente os dados são tratados. | DMADO para disponibilização do inquérito on-line | | | 2011 | | X | | | | | | | |

Anexo 2 | Mapa Estratégico do Município X.

| | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|--|--|---|--|
| Mapa Estratégico | <p>VISÃO: O Município X orienta a sua acção no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência, as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municipes.</p> | | | | | | | |
| | <p>MISSÃO: Exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municipes, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida do município.</p> | | | | | | | |
| <p>Orientações Estratégicas</p> <p>Objectivos Estratégico</p> <p>Perspectiva</p> | 1 Espaço de valorização territorial | 2 Espaço de fruição ambientalmente sustentável | 3 Comunidade saudável e solidária | 4 Comunidade da educação, qualificação e cultura | 5 Espaço de conforto, mobilidade e segurança | 6 Cidade jovem, criativa e vibrante | 7 Melhor governância e mais cidadania | 8 Rede de informação, conhecimento e desenvolvimento económico |
| <p>CLIENTES</p> <p>"Para alcançarmos a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos"</p> | <p>1.1-Disponibilizar território, infraestruturas e ambientes urbanos de excelência</p> <p>1.2-Promover a matriz de urbanidade de espaços da rede de aglomerados do Concelho</p> <p>1.3-Criar oportunidades diversificadas de Habitar</p> <p>1.4-Promover a Construção, Manutenção e Requalificação do Equipamento e Infra-estruturas</p> | <p>2.1-Valorizar a Estrutura Verde do Concelho</p> <p>2.2-Valorizar o património cultural e artístico</p> <p>2.3-Criar uma rede de espaços de património histórico, cultural, ambiental e paisagístico afectos a equipamentos e actividades de fruição colectiva</p> <p>2.4-Assegurar a Qualidade do Espaço Público Urbano</p> | <p>3.1-Promover comportamentos e estilos de vida saudáveis</p> <p>3.2-Reforçar as redes de cooperação activa entre os vários agentes e promover a coesão social</p> | <p>4.1-Promover o acesso à Cultura em todos os domínios e reforçar a identidade local</p> <p>4.2-Requalificar o Parque Escolar e Equipamentos de Valorização do Capital Humano</p> <p>4.3-Reforçar a Interação entre a escola e a comunidade</p> | <p>5.1-Oferecer infra-estruturas rodoviárias hierarquizadas que optimizem as condições de acessibilidade e a mobilidade no Concelho</p> <p>5.2-Assegurar a eficiência e eficácia da resposta na protecção civil</p> <p>5.3-Aumentar a segurança, objectiva e subjectiva, e o bem-estar no Concelho</p> | <p>6.1-Desenvolver e promover o Concelho como destino turístico de excelência</p> <p>6.2-Atrair eventos orientados para a juventude de dimensão nacional e internacional</p> | <p>7.1-Assegurar satisfação dos Municipes e Partes Interessadas</p> <p>7.2- Promover a participação do Municipe nas actividades da Autarquia</p> <p>7.3-Promover a Comunicação, Informação e Imagem Institucional</p> | <p>8.1-Promover o desenvolvimento económico</p> <p>8.2-Acolher projectos inovadores e de grande relevância</p> |
| <p>FINANCEIRA</p> <p>"Para sermos bem sucedidos financeiramente / junto da Sociedade, como deveríamos ser vistos pelas Partes Interessadas"</p> | 9.1- Assegurar a sustentabilidade económica e o equilíbrio financeiro do Município | | 9.2- Promover a valorização e rentabilização do património | | | | | |
| <p>PROCESSOS</p> <p>"Para satisfizermos os nossos clientes, como devemos alcançar a excelência nos nossos processos de prestação de serviços?"</p> | 10.1-Optimizar a gestão por processos | | | 10.2- Melhorar o desempenho organizacional | | 10.3- Fomentar uma cultura de sustentabilidade ambiental e de combate ao desperdício (energético) | | |
| <p>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>"Para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos a nossa capacidade de mudar e melhorar?"</p> | 11.1-Promover a qualificação e o reforço de competências dos colaboradores | | | 11.2-Promover a satisfação e a motivação dos colaboradores | | 11.3-Disponibilizar Sistema de Informação adequado, integrado, fiável e explorado | | |

Anexo 3 | *Balanced Scorecard* do Município X

| | | | | |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| Visão | O Município X orienta a sua acção no sentido de transformar o concelho num centro de excelência no âmbito do serviço público, tendo por referência, as melhores práticas e a criteriosa aplicação dos recursos disponíveis, para assim poder garantir a satisfação plena das necessidades, expectativas e aspirações dos cidadãos/municípios. | | | |
| Missão | Exceder as expectativas dos nossos cidadãos/municípios, mediante políticas públicas inovadoras, de sustentabilidade territorial, ambiental e de desenvolvimento social integrado, apostando no conhecimento, nas novas tecnologias de informação e comunicação e na qualidade da prestação dos serviços, garantindo a excelência de vida do município | | | |
| Orientações Estratégicas | Espaço de valorização territorial | Comunidade saudável e solidária | Espaço de conforto, mobilidade e segurança | Melhor governância e mais cidadania |
| | Espaço de fruição ambiental e sustentável | Comunidade da educação, qualificação e cultura | Cidade jovem, criativa e vibrante | Rede de informação, conhecimento e desenvolvimento económico |

| QUADRO DE DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE (KPI) | | | | | | | | |
|---|---|-------------------------------|---|---|------|-----------|--------|--|
| PERSPECTIVA | OBJECTIVO (Estratégico do Município - orientações para o SIADAP 1) | Unidades Orgânicas a envolver | INDICADOR | FÓRMULA CÁLCULO | META | Resultado | Desvio | PROGRAMAS / PROJECTOS / INICIATIVAS (orientações para o SIADAP 2) |
| CLIENTE | 1.1. Disponibilizar território, infraestruturas e ambientes urbanos de excelência | DMPUH /GDM | Data de revisão do Plano Director Municipal | Data da publicação | | | | Revisão do Plano Director Municipal |
| | | | Percentagem do território coberto por zonas de "excelência" | $\frac{\text{Área do território coberto por zonas de "excelência"}}{\text{Área total do território}} \times 100$ | | | | Monitorizar o Plano Director Municipal |
| | 1.2. Promover a matriz de urbanidade de espaços da rede de aglomerados do Concelho | DMPUH | Taxa de Reabilitação Urbana e Ordenamento do Território em Áreas Urbanas de Gênese Ilegal | $\frac{\text{Área urbana de gênese ilegal com intervenção de reabilitação urbana e ordenamento do território}}{\text{Área total urbana de gênese ilegal}} \times 100$ | | | | Garantir a Conservação e Reabilitação de fogos e edifícios do Parque Habitacional Municipal Fomentar a Reabilitação de Fogos e Edifícios de Propriedade Privada |
| | | | Nº de Fogos e Edifícios de Propriedade Privada reabilitados | Somatório do nº de Fogos e Edifícios de Propriedade Privada reabilitados | | | | Reabilitação Urbana e Ordenamento do Território em Áreas Urbanas de Gênese Ilegal |
| | 1.3. Criar oportunidades diversificadas de Habitar | DMPUH | Nº de fogos construídos destinados ao realojamento de famílias residentes em casas degradadas ou sobrelotadas | Somatório do nº de fogos construídos destinados ao realojamento de famílias residentes em casas degradadas ou sobrelotadas | | | | Promover e atribuir habitação destinada a jovens |
| | | | Nº de fogos conservados e reabilitados do Parque Habitacional Municipal | Somatório do nº de fogos conservados e reabilitados do Parque Habitacional Municipal | | | | Reabilitar imóveis residenciais do património Municipal e criar incentivos ao regresso de novas gerações aos Centros Históricos |
| | | | Nº de habitações destinadas a jovens | Somatório do nº de habitações destinadas a jovens | | | | Assegurar a reserva de terrenos necessários à promoção de habitação municipal |
| | 1.4. Promover a Construção, Manutenção e Requalificação do Equipamento e Infra-estruturas | DMOA / DMPUH / DMSC | Nº de novos equipamentos sociais edificados | Somatório do nº de novos equipamentos sociais edificados; Nota: equipamentos sociais incluem escolas | | | | Apoiar técnica e financeiramente a construção, manutenção, requalificação e reconversão de respostas sociais |
| | | | Nº de equipamentos sociais requalificados | Somatório do nº de equipamentos sociais requalificados | | | | Dispor nos Bairros Municipais de Habitação de Equipamentos polivalentes, dedicados à promoção sociocultural, desportiva, lazer e formação profissional |
| | | | Nº de equipamentos polivalentes instalados nos Bairros Municipais | Somatório do nº de equipamentos polivalentes instalados nos Bairros Municipais | | | | |
| | 2.1. Valorizar a Estrutura Verde do Concelho | DMOA | Espaços verdes públicos per capita | Somatório das áreas de espaços verdes públicos / Nº de habitantes | | | | Implantar o Plano Estratégico "corredores verdes" |
| | | | Extensão de ruas arborizadas | Somatório da extensão de ruas arborizadas | | | | Regularizar e Requalificar as linhas de água Desenvolvimento e Preservação da Fauna e Flora Municipal Implementar Plano para a gestão de Animais de Companhia |
| | 2.2. Valorizar o património cultural e artístico | DMSC | Espaço público (m2) requalificado | Somatório das áreas de espaço público requalificado | | | | Valorizar o Espólio Artístico do Município Articulação Institucional para a preservação do legado patrimonial Investigar e Inventariar o Património Arqueológico |
| | | | Número de imóveis de interesse público requalificados | Somatório do nº de imóveis de interesse público requalificados | | | | Fomentar a investigação, promover e sensibilizar a comunidade para o património da Fábrica da Pólvora e Museu da Pólvora Negra |

Anexo 3 | *Balanced Scorecard* do Município X (continuação)

| | | | | | | | |
|---|-----------------------|---|--|--|--|--|---|
| 2.3-Criar uma rede de espaços de património histórico, cultural, ambiental e paisagístico afectos a equipamentos e actividades de fruição colectiva | DMDSC/ DMPUH/ DMOA | Percentagem do território afecto a actividades de fruição colectiva | Área do território afecto a actividades de fruição colectiva/ Área total do território*100 | | | | Dinamizar o Parque dos Poetas Projectar e desenvolver o Parque Temático Marquês Plano de Requalificação da Zona Ribeirinh. Gerir, valorizar e manter os Mercados Municipais |
| | | Nº de novos espaços de fruição colectiva | Somatório do nº de novos espaços de fruição colectiva | | | | |
| 2.4-Assegurar a Qualidade do Espaço Público Urbano | DMOA | Quantidade de resíduos sólidos urbanos valorizados | Somatório da quantidade de resíduos sólidos urbanos valorizados | | | | Assegurar a higiene, limpeza e manutenção do espaço público Assegurar a remodelação e manutenção da Iluminação Pública Alargar a política dos 3 R's Criar um Observatório Ambiental do Concelho |
| | | Taxa de limpeza urbana | Área urbana coberta pela limpeza/ Área total urbana*100 | | | | |
| | | Taxa de águas residuais tratadas | Volume de águas residuais tratadas/ Volume total de águas residuais*100 | | | | |
| 3.1-Promover comportamentos e estilos de vida saudáveis | DMDSC | Taxa da população que participa nas iniciativas promovidas pela autarquia | Somatório do nº de habitantes que participam nas iniciativas promovidas pela autarquia/ Nº total de habitantes*100 | | | | Operacionalização do Programa "Mexa-se Mais" |
| | | Taxa de execução dos Programas de promoção e educação para a saúde e diminuição dos comportamentos de risco | Somatório do nº de acções concretizadas/ Somatório do nº de acções previstas*100 | | | | Elaborar o diagnóstico do estado de saúde da população e promover a informação junto da comunidade |
| | | Taxa de obesidade no Concelho | Somatório do nº de habitantes obesos/ Nº total de habitantes*100 | | | | |
| 3.2-Reforçar as redes de cooperação activa entre os vários agentes e promover a coesão social | DMDSC / DMPUH | Volume dos apoios financeiros concedidos | Valor dos apoios financeiros concedidos | | | | |
| | | Associações de voluntariado por 1000 habitantes | Somatório do nº de associações de voluntariado existentes no concelho/ (Nº total de habitantes/1000) | | | | |
| | | Taxa de satisfação dos pedidos para habitação social | Somatório do nº de pedidos de habitação social satisfeitos/ Somatório do nº total de pedidos de habitação social efectuados*100 | | | | Revitalizar o Programa ' Município Acessível' para municípios com mobilidade condicionada ou portadores de deficiência para integração Social Concretizar o Programa Municipal de Apoio ao Associativismo Desportivo Garantir a Gestão dos Bairros Municipais Apoiar a organização das festas realizadas pelas Juntas de Freguesia, paróquias e outras entidades do Concelho |
| | | Refeições escolares - taxa de cobertura nas EB1s e JIs da rede pública. | Somatório do nº de refeições escolares abrangidas/ Somatório do nº total de refeições escolares*100 | | | | |
| | | Associações desportivas por 1000 habitantes | Somatório do nº de associações desportivas existentes no concelho/ (Nº total de habitantes/1000) | | | | |
| | | Associações culturais e recreativas por 1000 habitantes | Somatório do nº de associações culturais e recreativas existentes no concelho/ (Nº total de habitantes/1000) | | | | |
| 4.1-Promover o acesso à Cultura em todos os domínios e reforçar a identidade local | DMDSC | Nº de eventos culturais por habitante | Somatório do nº de eventos culturais/ Nº total de habitantes | | | | |
| | | Nº total de participantes nos eventos culturais | Somatório do nº de participantes nos eventos culturais | | | | |
| | | Nº de bibliotecas de acesso ao público por 1000 habitantes | Somatório do nº de bibliotecas de acesso ao público/ (Nº total de habitantes/1000) | | | | Promover a criação e fruição nas diversas áreas das Artes do Espectáculo Apoio ao associativismo e a outras entidades que prossigam fins culturais |
| | | Nº de utilizadores de bibliotecas de acesso ao público | Somatório do nº de utilizadores de bibliotecas de acesso ao público | | | | |
| 4.2-Requalificar o Parque Escolar e Equipamentos de Valorização do Capital Humano | DMOA | Nº de estabelecimentos do ensino básico e secundário por 1000 habitantes | Somatório do nº de estabelecimentos de ensino básico e secundário/ (Nº total de habitantes/1000) | | | | Edificar e requalificar a Rede de Escolas e Jardins de Infância Programa "aqui há ciência"; Orquestra infanto-juvenil de laboratórios de tecnologias de informação e comunicação; |
| | | Capacidade das creches e jardins de infância por 1000 habitantes | Somatório do nº de utentes possíveis em creches e jardins de infância/ (Nº de habitantes/1000) | | | | |
| 4.3-Reforçar a Interação entre a escola e a comunidade | DMDSC/ DMOA | Taxa de abandono escolar precoce | Somatório do nº de estudantes que abandonam a escola precocemente/ Somatório do nº de estudantes do concelho | | | | Definir Novos Modelos de Gestão dos Espaços Educativos Desenvolver o Projecto "RISE - Rede Integrada de Serviços de Educação |
| | | Nº de alunos no ensino superior, pós-graduações, mestrados e doutoramentos | Somatório do nº de alunos no ensino superior, pós-graduações, mestrados e doutoramentos | | | | |

Anexo 3 | *Balanced Scorecard* do Município X (continuação)

| | | | | | | | |
|--|--------------|--|---|--|--|--|---|
| 5.1.Oferecer infra-estruturas rodoviárias hierarquizadas que optimizem as condições de acessibilidade e a mobilidade no Concelho | DMPUH / DMOA | Velocidade média em transporte público | | | | | Passeio marítimo de Viabilizar a Ligação Parque Construir e ampliar a rede de transportes colectivos Aumentar a oferta de estacionamento Promover a Mobilidade pedonal |
| | | Taxa de acidentes de viação considerados graves | Somatório do nº de acidentes de viação considerados graves/ Somatório do nº de acidentes de viação | | | | |
| | | Lugares em parques de estacionamento | Somatório do nº de Lugares em parques de estacionamento | | | | |
| | | Velocidade média em transporte individual | | | | | |
| 5.2.Assegurar a eficiência e eficácia da resposta na protecção civil | DPMPC | Tempo médio de 1ª resposta a situações de emergência | Tempo total para a 1ª resposta/ Somatório do nº de intervenções | | | | Actualizar os planos municipais; Dinamizar as acções de protecção civil; Criação de Equipas de Intervenção Permanente. |
| | | Taxa de concretização dos planos de prevenção | Somatório do nº de acções concretizadas/ Somatório do nº de acções previstas*100 | | | | |
| 5.3. Aumentar a segurança, objectiva e subjectiva, e o bem-estar no Concelho | DPMPC | Taxa de criminalidade | Somatório do nº de crimes/ Nº total de habitantes*100 | | | | Implementar programas integrados de policiamento/contratos locais de segurança |
| | | Taxa de assaltos a residências | Somatório do nº de residências assaltadas/ Nº total de residências*100 | | | | |
| 6.1.Desenvolver e promover o Concelho como destino turístico de excelência | DMSC | Taxa de ocupação das infra-estruturas turísticas | Ocupação das infra-estruturas turísticas/ Oferta das infra-estruturas turísticas*100 | | | | Plano estratégico de desenvolvimento turístico; Criar Museu da Ciência - Exposição "Evolução das Espécies - Darwin" Complexo turístico em Paço de Arcos; |
| | | Nº de visitantes/turistas nos postos de atendimento/turismo | Somatório do nº de visitantes/turistas nos postos de atendimento/turismo | | | | |
| 6.2.Atrair eventos orientados para a juventude de dimensão nacional e internacional | DMSC | Nº de eventos orientados para a juventude com dimensão nacional e internacional realizados | Somatório do nº de eventos orientados para a juventude com dimensão nacional e internacional realizados | | | | |
| | | Nº total de participantes nos eventos orientados para a juventude com dimensão nacional e internacional realizados | Somatório do nº de participantes nos eventos orientados para a juventude com dimensão nacional e internacional realizados | | | | |
| 7.1.Assegurar satisfação dos Municípios e Partes Interessadas | TODAS | Grau de satisfação dos colaboradores da autarquia | Percentagem de satisfação obtida através do tratamento do inquérito | | | | Questionário "de rua" aos Municípios; E-referendo através do Site da Autarquia Audição das Juntas de Freguesia; Audição das Associações Empresariais do Concelho; Audição das Associações Culturais Audição dos clientes em cada área específica de atendimento |
| | | Grau de satisfação das Partes Interessadas | Percentagem de satisfação obtida através do tratamento do inquérito | | | | |
| | | Grau de satisfação dos Municípios | Percentagem de satisfação obtida através do tratamento do inquérito | | | | |
| 7.2. Promover a participação do Município nas actividades da Autarquia | DMADO / GC | Taxa de participação nos e-referendos | Somatório do nº de respostas nos e-referendos/ Somatório do nº de acessos ao portal*100 | | | | |
| | | Taxa de utilização dos serviços on-line | Somatório do nº de vezes que os serviços foram prestados/ Somatório do nº de acessos aos portal*100 | | | | |
| 7.3.Promover a Comunicação, Informação e Imagem Institucional | GC/DMADO | Taxa de cobertura dos media | Somatório do nº de notícias publicadas nos media/ Somatório do nº de comunicações ou notas de imprensa asseguradas | | | | |
| | | Taxa de notícias positivas nos media | Somatório do nº de notícias positivas publicadas/ Somatório do nº de notícias publicadas nos media | | | | |
| | | Nº de prémios, referências ou outros reconhecimentos alcançados | Somatório do nº de prémios, referências ou outros reconhecimentos alcançados | | | | |

Anexo 3 | *Balanced Scorecard* do Município X (continuação)

| | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|--|--|--|
| | 8.1-Promover o desenvolvimento económico | GDM | Taxa de crescimento do nº de empresas | Somatório do nº de empresas sediadas no concelho no ano N/ Somatório do nº de empresas sediadas no concelho no ano N-1*100 | | | | |
| | | | Taxa de desemprego no Concelho | População desempregada/ População activa*100 | | | | |
| | | | Nº de beneficiários do Rendimento Social por 1000 habitantes | Somatório do nº de beneficiários do Rendimento Social/ (Nº de habitantes/ 1000) | | | | |
| | 8.2. Acolher projectos inovadores e de grande relevância | GDM | Taxa de empresas de novas tecnologias no tecido empresarial | Somatório do nº de empresas de novas tecnologias/ Somatório do nº de empresas existentes | | | | |
| | | | Percentagem de municípios com qualificação média e superior | Somatório do nº de municípios com qualificação média ou superior/ Nº total de municípios*100 | | | | |
| | FINANCEIRA | 9.1- Assegurar a sustentabilidade económica e o equilíbrio financeiro do Município | TODOS | Endividamento bruto | Dívidas Terceiros MLP e CP | | | |
| Coefficiente de endividamento | | | | Passivo Exigível/Fundos Próprios*100 | | | | |
| Saldo corrente primário | | | | (Rec. Corrente-(Desp. Corrente-Juros(I3)) | | | | |
| Grau de Autonomia | | | | Activo/Passivo Exigível*100 | | | | |
| Índice de Solvência | | | | Fundos Próprios/Activo | | | | |
| 9.2. Promover a valorização e rentabilização do património | | DMPGFP | Taxa de crescimento do valor dos arrendamentos dos imóveis municipais | ((valor no ano N / valor no ano N-1)-1)*100 | | | | Inventariar e controlar Património Hastas Públicas Controlar Concessões e Direitos de Superfície |
| | | | Eficácia da cobrança de rendas | ((Total das rendas emitida/Rendas cobradas)-1)*100 | | | | |
| | | | Taxa de actualização do cadastro | Cadastro actualizado/ Cadastro total*100 | | | | |
| | | | Taxa de actualização do inventário | Inventário actualizado/ Inventário total*100 | | | | |
| PROCESSOS | | 10.1.Optimizar a gestão por processos | TODAS | Taxa de redução dos tempos de resposta | (Tempo demorado no ano N/tempo demorado no ano N-1)-1*100 | | | |
| | Poupança gerada (valor) e comparação com período homólogo | | | Valor gasto no ano N - Valor gasto no ano N-1 | | | | |
| | Taxa de fornecedores avaliados | | | Nº de fornecedores avaliados/ Nº total de fornecedores | | | | |
| | 10.2. melhorar o desempenho organizacional | Taxa de cumprimento dos objectivos | Nº de objectivos cumpridos/ Nº total de objectivos*100 | | | | | |
| | | Taxa de reciclagem de resíduos | Quantidade de resíduos reciclados/ Quantidade total de resíduos*100 | | | | | |
| | 10.3 . Fomentar uma cultura de sustentabilidade ambiental e de combate ao desperdício (energético) | Redução de consumos de água | (Consumo de água no ano N/Consumo de água no ano N-1)-1*100 | | | | | |
| | | Redução de consumos de energia eléctrica | (Consumo de energia eléctrica no ano N/Consumo de energia eléctrica no ano N-1)-1*100 | | | | | |

Anexo 3 | *Balanced Scorecard* do Município X (continuação)

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|--------------|---|--|--|--|--|--|
| DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL | 11.1.Promover a qualificação e o reforço de competências dos colaboradores | DMADO / DGRH | Taxa de colaboradores que reforçaram competências | Nº de colaboradores com competências reforçadas/Nº total de colaboradores*100 | | | | Promover a mobilidade interna Identificar necessidades de reforço de competências Diagnosticar necessidades formativas Acolher e integrar colaboradores e estagiários |
| | | | Taxa de mobilidade interna | Nº de colaboradores em mobilidade interna/Nº total de colaboradores*100 | | | | |
| | 11.2.Promover a satisfação e a motivação dos colaboradores | DMADO | Taxa de absentismo global | Nº total de horas de ausências/ Nº total de horas*100 | | | | ONRH |
| | | | Taxa de motivação dos colaboradores | Porcentagem de motivação obtida através do tratamento do inquérito | | | | |
| | 11.3.Disponibilizar Sistema de Informação adequado, integrado, fiável e explorado | DMADO / DTSI | Taxa de cumprimento dos níveis de serviço internos (OLAs) | Somatório do nº de níveis de serviço acordados entre Unidades Orgânicas cumpridos/ Somatório do nº de níveis de serviço acordados entre Unidades Orgânicas | | | | Implementar ERP (Enterprise Resource Planning) Explorar sistema de informação Manter standards actualizados Assegurar gestão eficaz das redes e infra-estruturas |
| | | | Taxa de cumprimento dos níveis de serviço externos (SLAs) | Somatório do nº de níveis de serviço externos cumpridos/ Somatório do nº de níveis de serviço externos | | | | |

Anexo 4 | Mapa Estratégico da Direção Municipal da Administração e Desenvolvimento Organizacional

| | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|---|---|--|--|---|
| <p>Mapa Estratégico</p> | <p>MISSÃO: A Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional tem por missão assegurar a informação necessária ao funcionamento dos serviços, a gestão dos recursos humanos, a adopção de instrumentos que promovam a modernização e a inovação organizacionais, a prestação de apoio administrativo e o apoio de notariado privativo.</p> | | | | | | | | | |
| <p>Objectivos Estratégicos do Município com relevância para a DMADO</p> <p>Objectivos Operacionais</p> <p>Perspectiva</p> | <p>7.1- Assegurar satisfação dos Municípios e Partes Interessadas</p> | <p>7.2- Promover a participação do Município nas actividades da Autarquia</p> | <p>7.3- Promover a Comunicação, Informação e Imagem Institucional</p> | <p>9.1- Assegurar a sustentabilidade económica e o equilíbrio financeiro do Município</p> | <p>10.1- Optimizar a gestão por processos</p> | <p>10.2- Melhorar o desempenho organizacional</p> | <p>10.3 - Fomentar uma cultura de sustentabilidade ambiental e de combate ao desperdício (energético)</p> | <p>11.1- Promover a qualificação e as competências dos colaboradores</p> | <p>11.2- Promover a satisfação e a motivação dos colaboradores</p> | <p>11.3- Disponibilizar Sistema de Informação adequado, integrado, fiável e explorado</p> |
| <p>CLIENTES</p> | <p>7.1.1- Satisfazer Municípios, clientes internos e outras partes interessadas</p> | | | <p>7.2.1- Melhorar confiança na Autarquia</p> | | | <p>7.3.1- Melhorar transparência na relação com Município</p> | | | |
| <p>PROCESSOS</p> | <p>10.1.1- Melhorar a eficiência dos processos</p> | | | <p>10.1.2- Aprofundar Sistema da Qualidade</p> | | | <p>10.2.1- Melhorar a performance das UOs e o desempenho dos colaboradores</p> | | <p>10.3.1- Melhorar a sustentabilidade</p> | |
| <p>DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</p> | <p>11.1.1- Reforçar competências e qualificações através de novas abordagens</p> | <p>11.1.2- Reforçar autonomia e criatividade dos colaboradores</p> | <p>11.2.1- Reforçar motivação dos colaboradores</p> | <p>11.2.2- Promover a responsabilidade social</p> | <p>11.3.1- Assegurar que as TIC satisfazem necessidades dos utilizadores</p> | | <p>11.3.2- Melhorar eficiência no uso das TIC</p> | <p>11.3.3- Proporcionar segurança das TIC</p> | <p>11.3.4- Assegurar integração das aplicações</p> | |
| <p>FINANCEIRA</p> | <p>9.1.1-Assegurar boa execução orçamental</p> | | | | <p>9.1.2- Reduzir custos da actividade</p> | | | | | |

Anexo 5 | *Balanced Scorecard* da Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|---|---|--|
| Missão | A Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional tem por missão assegurar a informação necessária ao funcionamento dos serviços, a gestão dos recursos humanos, a adopção de instrumentos que promovam a modernização e a inovação organizacionais, a prestação de apoio administrativo e o apoio do notariado privado. | | | | | | | | | |
| Objectivos Estratégicos do Município com relevância para a DMADO | 7.1- Assegurar satisfação dos Municípios e Partes Interessadas | 7.2- Promover a participação do Município nas actividades da Autarquia | 7.3- Promover a Comunicação, Informação e Imagem Institucional | 9.1- Assegurar a sustentabilidade económica e o equilíbrio financeiro do Município | 10.1- Optimizar a gestão por processos | 10.2- Melhorar o desempenho organizacional | 10.3 - Fomentar uma cultura de sustentabilidade ambiental e de combate ao desperdício (energético) | 11.1- Promover a qualificação e as competências dos colaboradores | 11.2- Promover a satisfação e a motivação dos colaboradores | 11.3- Disponibilizar Sistema de Informação adequado, integrado, fiável e explorado |

| QUADRO DE DEFINIÇÃO DE INDICADORES DE PERFORMANCE (KPI) | | | | | | | | | PROGRAMAS / PROJECTOS / INICIATIVAS (orientações para o SIADAP 2) |
|---|--|--|---|-----------------|---------------|-----------|---|---|--|
| PERSPCTIVA | OBJECTIVO | Unidades Orgânicas a envolver | INDICADOR | FORMULA CALCULO | META | Resultado | Desvio | | |
| CLIENTE | 7.1.1- Satisfazer Municípios, clientes internos e outras partes interessadas | DGO | Taxa de satisfação dos Municípios | | 80% | | | Realizar avaliação da satisfação dos clientes internos e da satisfação dos municípios nos Postos de Atendimento (PAC's e PAM's) e no Expediente e Licenciamentos Diversos | |
| | | Todas | Taxa global de satisfação dos clientes internos | | 80% | | | | |
| | 7.2.1- Melhorar confiança na Autarquia | DT&I | Taxa de disponibilidade da infra-estrutura de suporte ao Site Institucional e ao Balcão Único (média anual, aferida mensalmente) | | 99% | | | Disponibilização de infra-estrutura e plataformas aplicacionais de suporte aos serviços online no Site e Solução de Balcão Único | |
| | | | Taxa de disponibilidade plataformas aplicacionais de suporte aos serviços online no Site e Solução de Balcão Único (média anual, aferida mensalmente) | | 90% | | | | |
| | 7.3.1- Melhorar transparência na relação com Município | DT&DGO | Data de concretização da reorganização da estrutura da Homepage do Site | | 30-06-2011 | | | Reorganização da estrutura da Homepage do Site; Disponibilização de serviços online; Avaliação da satisfação com os serviços online; Implementação de projectos de modernização administrativa (Simplex: "A Minha Rua"; Portal da Empresa; outros); Divulgação mensal de conteúdos relativos aos projectos estruturantes da DMADO (Comunicação Interna-CI e externa-CE) | |
| | | | Taxa de incremento de serviços online disponíveis | | Monitorização | | | | |
| Índice de insatisfação com os serviços online (reclamações) | | | | Monitorização | | | | | |
| Taxa de incremento de serviços de modernização administrativa | | | | Monitorização | | | | | |
| 10.1.1 - Melhorar a eficiência dos processos | DT&I | Data e de implementação de modelo de gestão de contratação de bens e serviços TIC e nº de situações de descontinuidade contratual | | 31-07-2011 | | | Implementar modelo de gestão de contratação de bens e serviços TIC (definição de âmbitos, prazos, procedimentos, execução contratual, etc.); Reengenharia/optimização de processos técnico-administrativos de gestão de RH (vencimento exercício perdido; ajudas custo, execuções fiscais e emolumentos, gestão e processamento de trabalho extraordinário, parentalidade, licenças sem vencimento, controle de acumulação de férias, estatuto trabalhador estudante, acumulação de funções, cessação do vínculo - denúncias/aposentação, gestão das avenças); Conceber e concretizar Modelo de Avaliação de Competências e sua aplicação; Implementar Modelo de Gestão de contratação de bens e serviços TIC (definição de âmbitos, prazos, procedimentos, execução contratual, etc.); Reengenharia dos processos "acidentes em serviço" e "atendimento psicossocial"; Redução do tempo de emissão de licenças sem pareceres de entidades externas | | |
| | | DGRH/DVP | Data da concepção e concretização de Modelo de Avaliação de Competências | | 2 | | | | |
| | DGRH | Data de reengenharia dos processos "acidentes em serviço" e "marcação de consultas" | | 30-11-2011 | | | | | |
| | DGRH / DRH | Taxa de redução dos tempos de resposta dos processos objecto de reengenharia em 2010 (processo disciplinar, avaliação de desempenho) | | 15-06-2011 | | | | | |
| | DGO | Taxa de redução do tempo de emissão de 5 licenças sem pareceres de entidades externas em 30 minutos | | 10% | | | | | |
| PROCESSOS | 10.1.2- Aprofundar Sistema da Qualidade | DGO | % de trabalhadores envolvidos em acções de melhoria da qualidade | | 30% | | Aumento do envolvimento de trabalhadores em acções de melhoria da qualidade; Melhorar resposta/resolução de reclamações, legítimas e de exclusiva atribuição do Município; Medição da satisfação dos municípios com os tempos de resposta às reclamações | | |
| | | | % de reclamações resolvidas em 15 dias | | 50% | | | | |
| | | | Taxa de satisfação dos Municípios com os tempos de resposta às reclamações | | 80% | | | | |

Anexo 5 | *Balanced Scorecard* da Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional (continuação)

| | | | | | | | |
|---|---|--|---|------------|--|--|--|
| | 10.2.1- Melhorar a performance das UOs e o desempenho dos colaboradores | DGRH / DRH | Data de entrega do novo modelo de relatório anual de gestão de RH | 30-04-2011 | | | Assegurar Nível de Serviço da DTSI com DGO relativo à disponibilidade da infra-estrutura de comunicações de voz, Intranet e MyNet; Levantamento, por parte da DRH de requisitos para o desenvolvimento das aplicações (SAD, Nexus) de modo a cumprir compromissos do Acordo de Nível de Serviços com DTSI ; Efectuar avaliação da eficácia das acções de formação realizadas pela DTSI (reforço de competências nas 4 aplicações informáticas NEXUS, GES, SAD e SPO); DTSI Cumprir Acordo de Nível de Serviço com DRH relativo à implementação de novas funcionalidades nas aplicações de suporte às tarefas DRH; DGRH Cumprir Acordo de Nível de Serviços com DAE visando a utilização dos EPIs; Monitorizar o Acordo de Nível de Serviço estabelecido entre a DGO e a DIAG |
| | | DGRH / DFVP | Taxa de eficácia das acções de formação realizadas pelo DTSI | 80% | | | |
| DGO / DTSI / DGRH / DRH | | Taxa de satisfação dos níveis de serviço internos acordados (OLAs) | 90% | | | | |
| | 10.3.1- Melhorar a sustentabilidade | DTSI | Redução do consumo energético com computadores em MWh Data de implementação da extensão da plataforma Saão Nobre Digital à Assembleia Municipal. | 15MWh | | | Reduzir o consumo energético em equipamentos informáticos (de acordo com metas do PAESD); Extensão da plataforma Saão Nobre Digital à Assembleia Municipal; Realização de acções de formação em sustentabilidade (Programa PAESD - Eco-Condução) |
| | | DGRH/DFVP | Nº de condutores envolvidos nas acções de formação do Programa PAESD - Eco-Condução | 30-6et | | | |
| DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL | 11.1.1- Reforçar competências e qualificações através de novas abordagens | DGRH/DFVP | Nº de formandos abrangidos por acções "on job" | 100 | | | Realização de acções de formação "on job"; Concretização do Plano de Formação |
| | | | Taxa de execução do plano de formação | 80% | | | |
| | 11.1.2- Reforçar autonomia e criatividade dos colaboradores | DGRH/DRH | Data de promoção concurso "Idela Simplex" | 30-06-2011 | | | Promover concurso "Idela Simplex" |
| | | DGRH/DFVP | Nº de trabalhadores abrangidos nas acções de acolhimento | 100% | | | Realização de acções de acolhimento |
| | 11.2.1- Reforçar motivação dos colaboradores | DGRH/DRH | Grau de reacção dos participantes nas iniciativas de team-building | 80% | | | Promover iniciativas de team-building; Dinamizar a mobilidade interna. |
| | | | Grau de satisfação dos trabalhadores e dirigentes com a mobilidade interna | 80% | | | |
| | 11.2.2- Promover a responsabilidade social | DGRH | Taxas de execução dos programas Prevenir + e Acolher + | 80% | | | Acolhimento de estagiários curriculares e profissionais; Realização dos programas Prevenir + e Acolher +; Comprovação dos pressupostos do atestado médico em consulta de acompanhamento nos 10 dias imediatos; Incrementar visitas a locais de trabalho no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho |
| | | | Taxa de acompanhamento das baixas médicas | 90% | | | |
| | | DGRH/DFVP | Nº de visitas a locais de trabalho realizadas no âmbito da Higiene e Segurança no Trabalho | 10 | | | |
| | | DGRH/DFVP | Nº de estagiários acolhidos | 40 | | | |
| | 11.3.1- Assegurar que as TIC satisfazem necessidades dos utilizadores | DTSI | Aumento do débito dos circuitos dos edifícios: Paços do Concelho, Atrium, Serviços técnicos | 20Mbps | | | Incrementar a largura de banda dos circuitos de comunicação de dados necessária aos serviços disponibilizados nos diversos edifícios municipais; Implementar o ERP de acordo com o planeamento aprovado |
| | | | Taxa de execução do planeamento de implementação do ERP | 80% | | | |
| | 11.3.2- Melhorar eficiência no uso das TIC | DTSI | % de UO com custeio de TIC aferido (através de PTI - Preços de Transferência) | 50% | | | Implementar metodologia PTI - Preços de transferência interna como forma de custeio dos serviços solicitados ao DTSI |
| 11.3.3- Proporcionar segurança das TIC | DTSI | Taxa de sucesso nas reposições de cópias de segurança | 90% | | | Realizar cópias de segurança de informação mensalmente de acordo com o planeamento existente | |
| 11.3.4- Assegurar integração das aplicações | DTSI | Nº de integrações das soluções ERP realizadas | 3 | | | Integração de soluções RIDE/ERP no que respeita à receita de venda de refeições escolares, Vortal/ GES (ERP) quanto à gestão de procedimentos pré-contrauais; Facturação electrónica/ SCA (ERP). | |
| FINANCEIRA | 8.1.1-Assegurar boa execução orçamental | Todas | Taxa de execução do compromisso | 75% | | | Avalar mensalmente a gestão orçamental |
| | 8.1.2- Reduzir custos da actividade | Todas | Taxa global de redução de custos da actividade | 2% | | | Renegociar 3 contratos de manutenção e serviços TIC; (Re) Organização do Tempo de Trabalho e diminuição de Trabalho extraordinário; Diminuição dos custos de execução do Plano de Formação; Definição e concretização de medidas que reduzem os custos de actividade; Optimização da contratação das actividades operacionais |
| DGRH/DRH | | Índice de redução de trabalho extraordinário | 10% | | | | |

Anexo 6 | Plano de Desenvolvimento Estratégico para a Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional

| Direção Municipal de Administração e Desenvolvimento Organizacional | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|------------|---------------|-----------|------|----------------|------------------------------|--------------------|----------|-----------|-------------|------------------|
| | | | | Avaliação | | Intervenientes | | | Recursos | | | |
| Orientação Estratégica | Objetivo Estratégico | Designação | Data Prevista | Indicador | Meta | Responsável | Serviços Internos Envolvidos | Entidades Externas | Humanos | Materiais | Financeiros | Unidade Orgânica |
| | | | | | | | | | | | | |