



FCTUC FACULDADE DE CIÊNCIAS
E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA MECÂNICA

Desenvolvimento de um Balanced Scorecard para o Departamento de Engenharia Mecânica da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e
Gestão Industrial

Autor

Tiago André Tavares Domingues

Orientador

Professor Doutor Luís Filipe Martins Menezes

Júri

Presidente Professor Doutor **Cristóvão Silva**
Professor da Universidade de Coimbra

Vogais Professora Doutora **Margarida Isabel Mano Tavares**
Simões Lopes Marques de Almeida

Professora Auxiliar da Universidade de Coimbra
Professor Doutor **Luís Filipe Martins Menezes**
Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Coimbra, Julho 2013

Agradecimentos

Todo o caminho percorrido e que culminou com esta tese, teria sido impossível sem a ajuda de um conjunto de pessoas.

Dentro desse conjunto de pessoas gostaria de dar um agradecimento especial:

Ao Professor Doutor Luís Filipe Martins Menezes, orientador desta tese, pela sua orientação, compreensão e disponibilidade que sempre demonstrou.

Ao professor Doutor Cristóvão Silva por toda compreensão e disponibilidade demonstrada.

À minha família, em especial aos meus pais e irmão, por todos os ensinamentos, apoio e compreensão incondicional que me ofereceram.

Aos meus amigos por todo o apoio e companheirismo demonstrado ao longo deste percurso.

Um muito obrigado a todos.

Resumo

A presente tese tem como objetivo o desenvolvimento de um BSC para o DEM-FCUC, que permite a criação de uma cultura estratégica e criar um sistema de medição de desempenho eficaz, que possibilita uma visualização e orientação, aos responsáveis, do rumo do DEM.

O BSC apresenta a capacidade de comunicar e desdobrar a estratégia em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento – relacionadas entre si através de ligações causa-efeito, ou seja, permite estabelecer a importante relação e influência dos valores intangíveis com os valores tangíveis.

Sendo o BSC uma ferramenta bastante consensual para as organizações com fins lucrativos, desde a sua criação, foi ganhando, no entanto, ao longo dos anos a confiança das organizações sem fins lucrativos como uma ferramenta completa e capaz de se posicionar como um pilar importante para a gestão estratégica. Verifica-se também a sua gradual aplicação a instituições de ensino superior, que caracterizadas pela sua fraca cultura estratégica e falta de capacidade de medir o desempenho, têm abraçado o BSC como ponte para resolver esses problemas.

Através de um estudo da literatura, pretende-se ao longo deste trabalho, a demonstração, simples e explícita dos fundamentos teóricos, que envolvem o BSC, e a sua contribuição para a resolução da pouca cultura estratégica e da falta de capacidade de medir o desempenho, apresentadas pelo DEM, através do desenvolvimento de um Balanced Scorecard.

Palavras-chave: Relações causa-efeito, Balanced Scorecard, Perspetivas, gestão estratégica, objetivos estratégicos, comunicação

Abstract

This Thesis aims to develop a Balanced Scorecard for DEM-FCTUC, which allows the creation of a strategic culture and create a system of effective performance measurement, which enables visualization and guidance to those responsible, for the direction of the DEM

The Balanced Scorecard has the ability to communicate and deploy the strategy into four perspectives - financial, customer, internal process and learning and growth – related to each other through links cause-effect that allows establishing the important relationship and influence of intangibles values in the tangible values.

Being the BSC a tool quite consensual for profit organizations, since its creation, has been gaining over the years the trust of nonprofit organizations as a complete tool, able to position itself as an important pillar for strategic management. There is also a gradual application to higher education institutions, which are characterized by their natural weak strategic culture and lack of ability to measure performance, presented by DEM trough the developing of a Balanced Scorecard

Keywords Cause-Effect relationships, Balanced Scorecard, Perspectives, Strategic Management, Strategic Objectives, Communication.

Índice

Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Simbologia e Siglas.....	xv
Simbologia.....	xv
Siglas.....	xv
1. introdução.....	1
2. Capítulo I – Balanced scorecard	3
2.1. O conceito Balanced Scorecard	3
2.1.1. Sequência lógica do Balanced Scorecard	4
2.2. Perspetivas do Balanced Scorecard	6
2.2.1. Perspetiva do Cliente.....	7
2.2.2. Perspetiva Financeira	9
2.2.3. Perspetiva de Processos Internos.....	10
2.2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	11
2.3. Mapa estratégico e as suas relações causa-efeito.....	12
2.4. Os cinco princípios do Balanced Scorecard	13
2.5. Benefícios da utilização do Balanced Scorecard	16
2.6. Balanced Scorecard aplicado a organizações sem fins lucrativos	17
2.7. Exemplos da aplicação do Balanced Scorecard	20
2.7.1. Aplicado a Instituições Públicas.....	20
2.7.2. Aplicação do Balanced Scorecard a Instituições de Ensino Superior Público	22
2.8. Metodologias de implementação do Balanced Scorecard	24
3. Capítulo II – Aplicação do “Balanced Scorecard” ao dem	29
3.1. Caracterização do DEM.....	29
3.2. Implementação do “Balanced Scorecard” no DEM	31
3.2.1. Criação de um marco organizativo.....	32
3.2.2. Inquéritos	33
3.2.3. Definição dos princípios estratégicos.....	40
3.2.4. Desenvolvimento do “Balanced Scorecard”	43
3.2.5. Gestão da Implementação	54
3.2.6. Aplicação contínua do Balanced Scorecard	55
4. Capítulo III – Objetivo ESTRATÉGICO: Desenvolver uma oferta formativa de excelência	56
4.1. Objetivo estratégico e indicador de desempenho.....	56
4.1.1. A3ES	56
4.1.2. EUR-ACE	57
5. Considerações finais	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62

ANEXO A	64
ANEXO B.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sequência do BSC proposto por Niven (2006)	4
Figura 2. Proposta de BSC para instituições públicas: Proposto por Niven (2003)	18
Figura 3. Visão e objetivos estratégicos da Universidade Califórnia: proposta Hafner (1998).....	23
Figura 4. Estrutura do BSC para o DEM	42
Figura 5. Mapa estratégico	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Objetivos estratégicos das quatro perspetivas.....	21
Tabela 2. Objetivos estratégicos da Cidade de Charlotte	22
Tabela 3. Objetivos estratégicos da Universidade Federal do Ceará	24
Tabela 4. Proposta de Kaplan e Norton (1997).....	25
Tabela 5. Proposta de Olve et al. (2000).....	26
Tabela 6. Proposta de Horváth e Partners (2003).....	27
Tabela 7. Cursos disponibilizados pelo DEM	29
Tabela 8. Número de alunos por curso	30
Tabela 9. Número de docentes por categoria	30
Tabela 10. Número de não docentes por categoria	31
Tabela 11. Número de docentes participantes.....	34
Tabela 12. Número de funcionários participantes.....	35
Tabela 13. Número de alunos participantes.....	35
Tabela 14. Resultados dos inquéritos - Perspetiva de Clientes	36
Tabela 15. Resultado dos inquéritos - Perspetiva Financeira	37
Tabela 16. Resultado dos inquéritos - Perspetiva de Processos Internos	38
Tabela 17. Resultado dos inquéritos - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	39
Tabela 18. Documentação dos objetivos estratégicos para perspetiva dos Clientes	44
Tabela 19. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva financeira.....	45
Tabela 20. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva de processos internos.....	46
Tabela 21. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento	46
Tabela 22. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento (cont)	47
Tabela 23. Tabela de controlo BSC	49
Tabela 24. Tabela de controlo BSC (cont)	50
Tabela 25. Mapa de ações estratégicas	52
Tabela 26. Mapa de ações estratégicas (cont)	53

[Remover se não aplicável.]

SIMBOLOGIA E SIGLAS

Simbologia

% – Percentagem

€ – Euro

Siglas

BSC – Balanced Scorecard

DEM – Departamento de Engenharia Mecânica

FCTUC – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

Uni – Unidade

UC – Universidade de Coimbra

1. INTRODUÇÃO

Esta tese tem como finalidade a criação de um Balanced Scorecard para o Departamento de Engenharia Mecânica da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

Vivendo-se atualmente um período de grande instabilidade económica e de constantes mudanças, as organizações são forçadas a encontrar novas ferramentas, que permitam uma gestão estratégica completa, eficaz e que também possibilitem medir o desempenho, através de valores tangíveis e intangíveis.

As organizações com fins lucrativos há muito observaram a insuficiência dos valores tangíveis – em especial financeiros – e a crescente importância dos valores intangíveis na criação de valor. O BSC surgiu na tentativa de compatibilizar esses valores e assim criar um sistema de medição de desempenho mais capaz de suprir as necessidades atuais das organizações

O BSC permite clarificar e comunicar a estratégia, desdobrando-a em quatro perspetivas relacionadas entre si, através de relações causa-efeito, apresentando assim uma visão geral e completa da estratégia e do rumo que a organização deve seguir, permitindo uma medição de desempenho mais completa e realista e também uma gestão estratégica competente.

O sector público rapidamente mostrou interesse pelo BSC, porque não conseguindo ficar indiferente ao ambiente que o rodeia e devido às suas dificuldades inerentes a nível da gestão estratégica e na capacidade de medir corretamente o seu desempenho, começou a procurar novas ferramentas que permitissem continuar a realizar os serviços públicos a que se proponham.

O BSC, ao apresentar sucesso nas organizações com fins lucrativos, começou a ser encarado como uma ferramenta adaptável às organizações sem fins lucrativos. Após o estudo de documentos literários foi possível verificar que a aplicação do BSC, por parte das organizações sem fins lucrativos, permitiu potenciar as capacidades dessa ferramenta, de uma forma surpreendente.

Dessas organizações sem fins lucrativos, fazem parte as Instituições de Ensino Superior Público, que extremamente afetadas pela crise procuram formas de sobreviver e continuar a realizar o seu importante serviço com a melhor qualidade possível.

Nesse âmbito, o DEM procura, através do desenvolvimento do BSC melhorar a compreensão da estratégia, criar uma sensibilização e cultura estratégia e melhorar a sua capacidade de medição de desempenho, de forma a promover um maior controlo e informação acerca da vida estratégica do DEM.

Procura-se assim demonstrar os aspetos teóricos que estão na origem da ferramenta BSC e também realizar um estudo da sua aplicação ao ensino superior público, neste caso específico ao DEM.

Assim, esta tese apresenta-se estruturada em quatro capítulos:

No primeiro capítulo, através do estudo da literatura são demonstrados os aspetos teóricos mais importantes para a compreensão do BSC, incluído a explicação do seu conceito e a sua importância, a sua aplicação às organizações sem fins lucrativos suportado por exemplos de implementação, bem como os seus maiores benefícios e metodologias de implementação.

No segundo capítulo, o estudo é centralizado no desenvolvimento da proposta de implementação do BSC para o DEM, contendo uma descrição do DEM, análise dos dados dos inquéritos, que serviram de suporte para a decisão dos objetivos estratégicos e o desenvolvimento da metodologia escolhida.

No terceiro capítulo, é exemplificado as ações tomadas pelo DEM para a execução de um dos objetivos estratégicos do BSC desenvolvido.

No quarto e último capítulo, são apresentadas as considerações finais relativas ao estudo e trabalho realizados

2. CAPÍTULO I – BALANCED SCORECARD

2.1. O conceito Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard começou a ganhar forma nos anos 90, quando um professor de contabilidade da Universidade de Harvard, Robert Kaplan, e um consultor, David Norton, uniram-se a um conjunto de empresas com o objetivo de pesquisar e explorar novas formas de medição de desempenho. (Kaplan e Norton, 2001)

Esta procura por novas formas de medição de desempenho surgiu da dúvida que assombrava a indústria, nos anos 90, que era: se o uso exclusivo de indicadores financeiros como indicadores capazes de garantir a medição de desempenho continuava a ser fiável.

Robert Kaplan e David Norton acreditavam que o uso exclusivo dos indicadores financeiros criava uma barreira que limitava as empresas no cumprimento do seu potencial na produção de valor. Com efeito, a maioria das empresas só se apoiava em valores tangíveis para medir o desempenho e sucesso da empresa, ignorando os valores intangíveis.

À medida que o estudo foi avançando, verificaram a discrepância entre a evolução da implementação da estratégia definida e a evolução das medidas de desempenho. Enquanto, no primeiro caso se observava um crescimento e constantes mudanças, já no segundo verificava-se uma estagnação.

Esta discrepância devia-se ao forte investimento em valores tangíveis, e ao desprezo pelos valores intangíveis, como o conhecimento e qualidade dos funcionários e meios tecnológicos, entre outros, devido ao facto de serem difíceis, por natureza, de quantificar.

Na tentativa de agrupar esses dois valores, tangíveis e intangíveis, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, apresentam aquilo que viria a ser chamado de Balanced Scorecard.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) e Costa (2009) “O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da organização, por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho organizados segundo quatro perspetivas diferentes: Clientes, Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento. Estes indicadores devem

ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou aumento da produtividade”

Neste processo existe a preocupação de medir a importância dos valores tangíveis (perspetiva clientes e perspetiva financeiras) e dos valores intangíveis (perspetiva de processos internos, perspetiva aprendizagem e crescimento) no sucesso da empresa. Essa medição é possível através da introdução de um mapa estratégico com relações causa-efeito, que permitem estabelecer uma ligação entre os valores tangíveis e intangíveis.

Com o passar dos tempos, a natureza do Balanced Scorecard foi-se alterando e evoluindo, deixando de ser uma mera ferramenta a utilizar apenas para a medição de desempenho, para passar a ser uma ferramenta, muito completa de gestão de desempenho.

2.1.1. Sequência lógica do Balanced Scorecard

Para se chegar a um Balanced Scorecard é necessário ter um conjunto de peças, que devem ser pensadas e ordenadas numa determinada sequência, como a que é apresentada na figura 1.

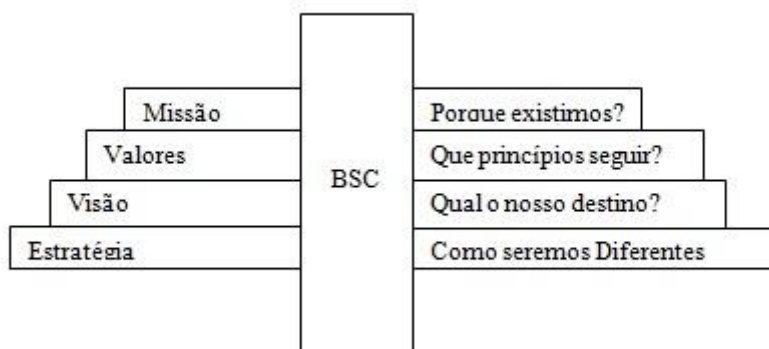


Figura 1. Sequência do BSC proposto por Niven (2006)

Na figura 1 é possível verificar que o BSC, na sua conceção, integra todos os aspetos de um plano estratégico. Começando pela elaboração da missão, em que se procura definir a razão de existir da organização. Após isso é importante definir os valores, ou seja, que princípios a organização seguirá para alcançar a missão. A missão e os valores encaminham a organização a perceber qual é o seu destino, de forma a criar a sua visão para o futuro. Em último lugar é importante a organização entender como poderá ser diferente da sua concorrência através da sua estratégia.

De seguida são analisados cada um desses aspetos mais detalhadamente.

2.1.1.1. Missão

A missão define todo o propósito da organização, é o farol que a orienta na sua elaboração da estratégia, as atividades a realizar e também suporta todas as esperanças da organização em ultrapassar a concorrência.

“Enquanto a estratégia é a única forma de uma organização entrar no mercado, a missão define a tarefa que é atribuída à organização.” (Nair, 2004)

De acordo com Niven (2006) a missão deve ser entendida e usada como o compasso que orienta a organização no seu percurso.

Existem três características que podem ajudar uma missão a tornar-se efetiva e eficiente:

- Inspirar a mudança – Deve apresentar a capacidade de inspirar e suscitar a mudança e o crescimento positivo na organização;
- Longevidade – Uma declaração de missão deve ser elaborada com o objetivo de durar vários anos, de forma a também servir de guia para as gerações seguintes;
- Facilmente comunicada e entendida – A declaração deve ser construída de forma a poder ser facilmente compreendida e divulgada através de toda a hierarquia da organização.

2.1.1.2. Valores

Ao longo da existência da organização todas as decisões serão guiadas e orientadas pelos seus valores, visto que estes descrevem os princípios e normas pelos quais a organização vive.

De acordo com alguns autores os valores poderão ser interpretados da seguinte forma:

- Estes refletem o que ela é já que estes reproduzem a sua ética. (Henman)
- “Enquanto a missão é a razão da existência da organização, os valores determinam como irá executá-la”, (Nair, 2004)
- Niven (2006) defende que, para muitas organizações, são os seus valores que ajudam a diferenciar-se dos competidores e representam a origem da força das mesmas.

2.1.1.3. Visão

A visão é muitas vezes descrita como o quadro perfeito daquilo que a empresa espera atingir ou ser num futuro a médio-longo prazo, alguns autores, como por exemplo, Nair (2004) afirmam que- “A visão é o sonho que nunca te abandona” ou Niven (2006) que refere que uma visão sem a presença e suporte da missão e dos valores é apenas um desejo sem qualquer tipo de fundamento e sem nenhuma ligação à realidade.

De uma forma sucinta Nair (2004) descreve a visão em quatro características fundamentais:

- Motivacional
- Um documento de venda
- Uma ferramenta de comunicação utilizada para atrair membros e interessados
- Um sonho condutor daquilo que as coisas podem ser

2.1.1.4. Estratégia

A estratégia representa a direção que a organização deve tomar para conseguir obter a realização dos seus objetivos. A missão, visão e valores são três pontos importantes na elaboração da estratégia.

As organizações devem aliar a inteligência e planeamento á sua estratégia, pois só assim será possível diferenciar-se da concorrência e atingir o sucesso no futuro

2.2. Perspetivas do Balanced Scorecard

Para os gestores de uma determinada organização é fundamental possuir ferramentas que permitam uma visualização e controlo alargado de toda a estratégia e desempenho da organização.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o Balanced Scorecard pode ser comparado com os instrumentos de uma cabine de comando de um avião, já que o ato de pilotar é de uma grande complexidade e é necessário que o piloto possua todo o tipo de informação e indicadores necessários para efetuar um voo dentro do previsto, ou seja, depositar toda a confiança em apenas um instrumento, pode ser fatal.

O mesmo se passa com um gestor, de uma organização, que precisa de possuir toda a informação e indicadores, neste caso sob a forma de quatro perspetivas – financeira,

clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - de forma a conseguir visualizar o desempenho da organização.

Kaplan e Norton (2004) e Niven (2003) defendem que com o uso das perspetivas é possível minimizar a sobrecarga de informação, permitindo tornar a análise da estratégia muitas mais simples.

Embora Kaplan e Norton (2004) tenham elaborado e definido como importantes as quatro perspetivas: Clientes, Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento – em nenhum ponto do seu estudo restringem a integração de outras perspetivas, ficando ao critério de cada organização definir o número de perspetivas e a sua importância, de acordo com as suas necessidades.

2.2.1. Perspetiva do Cliente

À medida que a indústria e as organizações foram evoluindo, estas não demoraram a entender a real importância dos clientes no seu sucesso. Muitas organizações começaram inclusive a orientar a sua missão para os clientes.

Kaplan e Norton (1996a) e Costa (2009) referem mesmo que - “Se as unidades de negócios pretendem alcançar um desempenho financeiro superior a longo prazo devem colocar à disposição dos clientes – produtos e serviços – que eles valorizem”.

Segundo Niven (2003), aquando da escolha dos objetivos para esta perspetiva devem ser efetuadas três perguntas fulcrais: “*Quem são os nossos clientes?*”, “*O que é que os nossos clientes esperam ou exigem de nós?*” e “*Qual é o valor da nossa proposta em servi-los?*”

Embora sejam perguntas de teor lógico e simples definem em muito o sucesso desta perspetiva. É necessário, por isso, estudar e analisar os clientes alvos e o segmento de mercado em que a organização planeia atuar, conseguindo assim definir os objetivos mais indicados e corretos.

De acordo com Kaplan e Norton (1996b) os indicadores, mais comuns, a serem utilizados para medir os resultados dos clientes são:

- Quota de mercado: Representa a dimensão do negócio num determinado mercado. Segundo Giollo (2002) e Kaplan e Norton (1996b) este indicador pode ser definido através de um conjunto de informações garantidas através de grupos industriais, estatísticas governamentais ou, até mesmo, de dados fornecidos por associações

comerciais. Segundo Ribeiro (2005) essa recolha e análise de informação ajuda a reduzir a possibilidade de conclusões erradas, durante a implementação da estratégia.

- Retenção de clientes: Representa fidelização dos clientes. Segundo Giollo (2002) e Kaplan e Norton (1996b) deve existir um controlo total ou relativo da retenção das relações a longo prazo entre a organização e os seus clientes. Através desse controlo é possível verificar as tendências que os clientes seguem e quantificar a lealdade dos clientes.
- Captação de clientes: Serve para saber o número de novos clientes ou negócios (Giollo, 2002). Um dos modos mais popularizados para a captação de clientes é o marketing, embora acarrete custos elevados. Por isso, Kaplan e Norton (1996b) defendem que é necessário existir um controlo do ganho de cada novo cliente por cada campanha de captação.
- Satisfação de clientes: Por definição uma maior satisfação aumenta a probabilidade dos clientes se manterem fiéis à organização, sendo necessário à organização realizar um conjunto de ações para garantir o *feedback* dos clientes. (Ribeiro, 2005)
- Rentabilidade dos clientes: Serve para medir o lucro de clientes ou segmentos (Giollo, 2002). Kaplan e Norton (1996b) defendem que os clientes que não se apresentam como rentáveis para a organização devem ser abandonados mas nunca esquecidos.

Para Kaplan e Norton (2004), os interesses dos clientes centram-se, de um modo geral, em quatro categorias – *lead time* (prazo), qualidade, desempenho e serviços, e custo.

O *lead time* mede o prazo necessário para que a empresa atenda às necessidades dos clientes e pode ser aplicado a produtos já existentes ou a novos produtos. (Kaplan e Norton, 2004)

A qualidade é referente ao nível de defeitos nos produtos recebidos, conforme a perceção e análise dos clientes.

No que toca ao desempenho e serviços, Kaplan e Norton (2004) defendem que a combinação destes dois pontos serve para medir como os produtos e serviços criam valor para os clientes.

O aspeto custos é evidente e Kaplan e Norton (2004) sublinham mesmo que além dos indicadores de prazo, de qualidade, e desempenho e serviços, as empresas devem aguçar a sensibilidade quanto ao custo dos produtos”

2.2.2. Perspetiva Financeira

Na génese do Balanced Scorecard esteve a constatação que é incorreto utilizar apenas os indicadores financeiros como forma de medir o desempenho da organização. No entanto, estes indicadores não podem ser excluídos numa análise estratégica, todas as outras três perspetivas são orientadas para o sucesso financeiro

Kaplan e Norton (1997) sublinham que os objetivos financeiros servem de foco para outras perspetivas do BSC. Qualquer medida deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa-efeito que resultaram numa melhoria do desempenho

Niven (2003) e Costa (2009) defendem que os objetivos, para organizações com fins lucrativos, centram-se na capacidade de atingir rentabilidade, crescimento e criar valor para os acionistas.

O percurso de uma organização não é uma linha reta no tempo, mas sim constituído por ciclos de vida. Assim, é importante estabelecer os objetivos consoante o ciclo de vida em que esta se encontra.

Kaplan e Norton (1996b) identificam três fases no ciclo de vida de uma determinada organização: Crescimento, Maturação e Colheita.

Na fase de crescimento as empresas encontram-se no seu estágio inicial, possuindo produtos e serviços com alto potencial de crescimento Giollo (2002). Nesta fase, segundo Kaplan e Norton (1996b), é necessário que ocorram investimentos assinaláveis de recursos, para desenvolver e melhorar os produtos e serviços.

A expansão de meios de produção, aumento da capacidade produtiva, investimento em infraestruturas e em redes de distribuição são alguns dos exemplos onde a maior parte desses recursos são investidos.

Estes elevados investimentos podem aumentar a probabilidade da organização ter de trabalhar e lidar com fluxos de caixa negativos, Giollo (2002)

A fase de maturação traduz a capacidade das empresas de ainda conseguirem atrair investimento e efetuar aplicações técnicas de reinvestimento.

Kaplan e Norton (1996b) alertam que nesta fase é necessário manter a quota de mercado, se possível, aumentá-la. Verifica-se investimentos na expansão da capacidade atual e na melhoria dos métodos, originando, assim retorno do capital investido.

Na fase de colheita, o objetivo principal é obter os lucros de todos os investimentos realizados nas fases anteriores, verificando-se dificilmente a atração de investimentos, Giollo (2002)

Nesta fase, Costa (2009), os objetivos financeiros devem ter em conta o aumento do fluxo de caixa.

Os objetivos financeiros são orientados essencialmente por três categorias:

- Crescimento das vendas e *Mix* – Caracterizada pela procura de novos clientes e mercados e, também, pela expansão de produtos e serviços.
- Aperfeiçoamento da produtividade e Redução de custos – É marcada por uma procura de redução de custos diretos e indiretos.
- Estratégia de investimento e Utilização de ativos – É assinalada por uma tentativa de garantir uma maior utilização dos ativos já pertencentes aos quadros da empresa e melhoria do retorno sobre o investimento.

2.2.3. Perspetiva de Processos Internos

Segundo Niven (2003), esta é uma perspetiva do Balanced Scorecard em que identificamos e definimos os processos em que a organização deve notabilizar-se para conseguir acrescentar valor para os clientes.

Os objetivos e medidas desta perspetiva só devem ser desenvolvidos após concluída a definição e escolha dos objetivos da perspetiva de clientes e da perspetiva financeira, pois só assim é possível à organização saber em que processos internos se devem focar, para garantir a obtenção de resultados positivos nas perspetivas de clientes e financeira, Giollo (2002)

Para esta perspetiva, Kaplan e Norton (1996a) definiram um modelo genérico de cadeia de valores que é constituída por – A inovação de processo, Processos operacionais e Processos de serviço pós-venda.

A inovação de processos, de acordo com Kaplan e Norton (1996a) e Lehmann (2012), é caracterizada pela identificação das necessidades dos clientes e mercados de forma a ser possível criar produtos e serviços que permitam satisfazer essas necessidades.

Considerando este um dos elementos mais importantes dos processos internos, visto que, na atualidade é exigido às empresas uma criação constante de novos produtos, ou seja, inovar começa a ser encarado como o mais importante para as empresas, que esperam ser competitivas num mercado sempre em constante modificação.

Segundo Kaplan e Norton (1996a) e Lehmann (2012) é nos processos operacionais que são criados e entregues, novos produtos e serviços aos clientes. Aqui, os aspetos mais importantes são: o custo, o tempo de ciclo e a qualidade.

Os processos de serviço pós-venda garantem que as necessidades dos clientes são satisfeitas, caso essa satisfação não seja atingida, são tomadas medidas corretivas.

2.2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Esta perspetiva serve de base para as três primeiras perspetivas (Clientes, Financeira e Processos Internos), pois representa a capacidade de aprender, crescer e criar valor.

“O BSC salienta a importância de se investir para o futuro e não apenas nas áreas tradicionais de investimento, tais como – novos equipamentos ou investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos em equipamentos e I&D são, com certeza, importantes mas provavelmente não serão suficientes por si mesmos. Por isso, as organizações devem também investir nas infraestruturas, pessoas, sistemas de informação e procedimentos, se quiserem alcançar os objetivos de crescimento financeiro a médio/longo prazo” (Kaplan e Norton, 1996^a e Costa, 2009)

A capacidade das organizações evoluírem, de acrescentarem valor às pessoas que fazem parte desta, para que estas aumentem os seus níveis de competências, elevar os sistemas de informação para um nível superior, bem como os seus procedimentos organizacionais, aumenta a probabilidade da empresa conseguir concretizar os seus objetivos, ficando mais perto da sua visão.

Existem três categorias fundamentais, a ter em conta, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, Giollo (2002)

- Capacidade dos empregados – As organizações passaram a contratar pessoal para acrescentar valor e ajudar a empresa a desenvolver o seu futuro. Para Kaplan e Norton (1996a), as empresas devem contratar empregados para executar tarefas físicas, mas também para que pensem

sobre essas mesmas tarefas. É importante haver *upgrade* contínuo da mentalidade e capacidade criativa, dos funcionários.

- Capacidade dos sistemas de informação – Representa, segundo Giollo (2002), o suporte necessário aos funcionários para atender os clientes. Influenciam de forma positiva o rendimento dos funcionários, pois fornece a informação sobre os clientes, processos internos e consequências das suas decisões, a nível financeiro, Kaplan e Norton (1996a)
- Motivação, *empowerment* e alinhamento – Por muito bom que o empregado seja nada fará sem estar motivado, por isso, é necessário criar e oferecer condições – prémios monetários, maior integração na estratégia da empresa, reconhecimento das ideias sugeridas que resultaram em retorno positivo, etc.. – para que os funcionários se sintam motivados, Kaplan e Norton (1996a)

2.3. Mapa estratégico e as suas relações causa-efeito

O mapa estratégico estabelece a ligação entre a formulação da estratégia e a sua aplicação desenvolvendo o processo de transformar ativos intangíveis em resultados tangíveis a nível dos clientes e financeiro, Kaplan e Norton (2004).

Para Niven (2003), um mapa estratégico assemelha-se a uma boa história ou a um bom filme, em que todos os pontos se interligam e dão um rumo lógico à história. No mapa estratégico toda a estratégia e objetivos das diferentes perspetivas se interligam, através de relações causa-efeito, garantindo assim o rumo lógico da estratégia.

Segundo Giollo (2002) a estratégia é composta por um aglomerado de hipóteses sobre relações causa-efeito devendo demonstrar a história da estratégia através das relações entre os objetivos presentes nas quatro perspetivas.

O estabelecimento dessas relações causa-efeito, segundo Costa (2009), é um dos pontos com maior complexidade aquando da implementação de um Balanced Scorecard, mas também estabelece a diferença entre o Balanced Scorecard ser apenas uma ferramenta operacional ou ser uma ferramenta que permita comunicar e executar a estratégia.

Segundo Garcia (2006) os mapas estratégicos devem reunir um determinado conjunto de objetivos agrupados ao longo das perspetivas, chamando atenção para alguns aspetos essenciais na definição desses objetivos.

- Definir poucos objetivos: A escolha de um conjunto reduzido de objetivos permite um maior foco e controlo da estratégia, sendo que um total de 15 a 20 objetivos seria o ideal.
- Definir objetivos que podem ser medidos: De uma forma geral, não é possível melhorar o que não pode ser medido, sendo por isso não aconselhável a escolha de objetivos não mensuráveis ou de difícil mensuração.
- Não confundir objetivos com ações: Objetivos medem resultados enquanto ações são tarefas que devem ser feitas
- O mapa deve refletir a estratégia: Através da leitura do mapa deve ser possível perceber a estratégia que está a ser adotada

2.4. Os cinco princípios do Balanced Scorecard

O BSC foi desenvolvido para ser uma ferramenta de medição de desempenho, que engloba tanto os indicadores financeiros como os não financeiros.

No entanto, o facto de todos os objetivos e indicadores serem criados de acordo com o espírito da visão e da estratégia, permitiu outro tipo de utilização do BSC, por parte das organizações. Estas começaram a utilizar o BSC não só como uma ferramenta de medição de desempenho, mas também como uma ferramenta de gestão de desempenho orientada pela estratégia.

Kaplan e Norton (2001) apresentam cinco princípios que permitem essa transição.

I. Traduzir a estratégia em termos operacionais

Um dos pontos, em que uma determinada organização encontra mais dificuldades é na centralização e divulgação da sua estratégia. Verifica-se muitas vezes a incapacidade de descrever a estratégia, impedindo assim a sua compreensão e limitando a sua execução, Kaplan e Norton (2001)

Os mesmos autores sublinham que se pode utilizar o Balanced Scorecard para descrever e comunicar a estratégia de forma consistente e perspicaz, através de termos operacionais.

O BSC oferece três funções que permitem resolver esse tipo de problema, criando pontos de referência comuns e compreensíveis a todas as partes e elementos da organização, Costa (2009):

1. A primeira dessas funções é a capacidade de centralizar a estratégia, ou seja, posicionar a estratégia no centro do processo de gestão permitindo que a organização tenha um maior foco na estratégia.
2. A segunda função consiste na decomposição da estratégia em objetivos estratégicos e indicadores de desempenho, garantindo assim uma comunicação mais compreensível e palpável para toda a organização, apresenta-se como outra das funções do BSC.
3. Por último, a utilização de mapas estratégicos com relações causa-efeito, garante a compreensão da importância dos ativos intangíveis através da sua demonstração da contribuição dos ativos intangíveis para obtenção de valor financeiro.

II. Alinhar a organização com a estratégia

A maior parte das organizações são constituídas por diferentes sectores que possuem especializações e culturas muito próprias, contribuindo para o aumento da dificuldade a nível da comunicação e coordenação entre essas unidades.

Uma organização focada na estratégia pode anular essas dificuldades, visto que exige que todos os BSC das diferentes unidades estejam ligados, criando interações eficientes.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que para a estratégia organizacional funcionar, esta deve estar ligada através de várias funções – finanças, produção, vendas, marketing, etc.

Kaplan e Norton (2001) apresentam assim quatro componentes para estabelecer a ligação entre unidades de negócio e unidades de serviço compartilhado.

1. Definir as expectativas relativamente a serviços e custos, através de um acordo de serviços entre as unidades de negócio e unidades de serviços partilhados.

2. O *scorecard* das unidades de serviços compartilhados refletem a sua estratégia de suporte ao acordo de serviços estabelecido com as unidades de negócio.
3. Um *scorecard* de ligação, em que a unidade de serviços compartilhados aceita a responsabilidade por melhorar medidas selecionadas no *scorecard* da unidade de negócios.
4. *Feedback* dos clientes das unidades de negócio acerca do desempenho das unidades de serviços compartilhados

O BSC permite que os executivos de todas essas unidades construam uma gestão que incentive e motive as suas organizações a estarem focadas nos clientes e na competitividade.

III. Fazer da estratégia o trabalho do dia-a-dia

O trabalho baseado no conhecimento é bem visível nas organizações, no entanto existe a necessidade de os funcionários estarem integrados e motivados pela estratégia de forma a criar valor.

Kaplan e Norton (2001) sublinham que o BSC deve ser usado como meio para educar a organização ao nível da estratégia, ajudar os funcionários a desenvolver os seus objetivos pessoais, e compensá-los com base na sua adesão à implementação de estratégias do negócio.

As organizações focadas na estratégia concluíram que, em última análise, os empregados são os grandes responsáveis por aplicar a estratégia, bem como fornecer ideias inovadoras.

Para Kaplan e Norton (2001) é possível alinhar os funcionários com a estratégia através de três processos, garantidos pelo uso do BSC:

1. Criar consciência estratégica

Antes de implementar qualquer tipo de estratégia os executivos, através de processos de comunicação, devem educar e ajudar os funcionários a entender a estratégia.

2. Definir objetivos pessoais e de equipa

As organizações devem incutir aos funcionários e equipas a criação de objetivos pessoais, que influenciem de forma positiva os objetivos das organizações.

3. Vinculação de remuneração ao BSC

As organizações devem estabelecer um sistema de prémios e incentivos, motivando e satisfazendo assim os seus funcionários, estabelecendo uma ligação entre a *performance* da organização e prémios individuais.

IV. Transformar a estratégia num processo contínuo

O recurso ao BSC permite criar uma ligação entre o processo de controlo de operações e a aprendizagem e controlo de processos focados na gestão da estratégia.

Kaplan e Norton (2001) afirmam que o BSC deve ser utilizado para estabelecer uma ligação entre a estratégia e o processo de orçamento, revê-la de forma regular em reuniões de gestão, e desenvolver processos para aprender e adaptá-la”

As organizações garantem assim uma interação entre a gestão de orçamentos e de operações e a gestão da estratégia

V. Mobilizar a mudança através da liderança executiva

Atualmente a capacidade de criar uma organização orientada para a estratégia, depende muito da capacidade de liderança dos executivos.

“Através de um método de mobilização, governação e gestão estratégica, os executivos podem inculcar novas estratégias e culturas nos seus sistemas de gestão, criando um processo contínuo para encontrar as necessidades estratégicas do presente e do futuro” (Kaplan e Norton, 2001)

A capacidade dos executivos em motivar, criar um clima de mudança, e dar a entender onde conseguiram chegar através da visão é crucial.

A comunicação da visão e da estratégia passa assim a ser crucial para o sucesso desse tipo de organizações

Os executivos passaram a utilizar o BSC como uma ferramenta de comunicação e não como uma ferramenta de controlo.

2.5. Benefícios da utilização do Balanced Scorecard

Provavelmente a pergunta que todos os gestores querem ver respondida e que realmente interessa para a decisão de adotar ou não esta ferramenta é a seguinte: Afinal quais são os benefícios da aplicação do Balanced Scorecard?

Para Epstein e Manzoni (1997) Balanced Scorecard destaca-se pela capacidade de integrar a atuação da empresa sobre quatro perspetivas num único documento,

permitindo subsequentemente aos gestores manter um maior controlo sobre o percurso da atuação da empresa.

Já Niven (2003) defende que a grande atenção prestada à missão e à estratégia auxiliada por uma visão ampla da atuação, que o BSC oferece, permite avaliar o verdadeiro desempenho com precisão.

Segundo Epstein e Manzoni (1997) o BSC funciona como um veio condutor da estratégia através de todos os níveis da empresa, permitindo a sua comunicação e até mesmo o seu reforço.

Como refere Niven (2003) o BSC pode ajudar a demonstrar responsabilidade e atrair recursos para a organização. O condutor destes resultados é a confiança reforçada da comunidade, dos fundadores e dos clientes.”

Epstein e Manzoni (1997) afirmam que o próprio processo de desenvolvimento do BSC é benéfico, visto que permite que, ao longo do seu desenvolvimento, a empresa repare, na possível, falta de entendimento quanto à estratégia ou fatores chaves de sucesso e ajude na clarificação da estratégia evitando que haja diferentes visões acerca da estratégia.

O BSC permite, acima de tudo, uma maior comunicação e integração de todos os envolvidos na empresa, contribuindo desta forma para o aumento da confiança e da motivação para a realização dos objetivos da empresa.

No entanto, o BSC não tem o toque de midas para transformar a estratégia em ouro, ou seja, a sua simples utilização não vai tornar a organização milionária, mas permitirá encaminhar e apoiar a organização a atingir sucesso através da dedicação e esforço em continuar a desenvolver o BSC.

2.6. Balanced Scorecard aplicado a organizações sem fins lucrativos

Como já foi referido neste capítulo, as organizações com fins lucrativos começaram a reparar que o uso exclusivo de indicadores financeiros para medir o desempenho da empresa era insuficiente. Na tentativa de suprimir essas dificuldades foi desenvolvido o BSC. No entanto, para as organizações públicas com fins lucrativos ele representou uma forma mais realista e aplicável à sua conjuntura e de medir o seu desempenho.

Kaplan (2001a) sublinha que “O foco inicial do Balanced Scorecard era as organizações com fins lucrativos, mas a oportunidade desta ferramenta melhorar a gestão de organizações sem fins lucrativos contribuiu para que esta fosse ainda maior”.

A forma eficiente com que as necessidades dos clientes são atendidas serve para medir o sucesso das instituições públicas.

Kaplan (2001a) e Niven (2003) defendem que uma das maiores dificuldades que as instituições públicas encontravam na implementação da ferramenta Balanced Scorecard era a disposição da perspetiva financeira no topo da hierarquia. Pois, numa organização sem fins lucrativos, o retorno ocupa um foco secundário sendo a prestação de serviços e satisfação dos clientes o foco principal

Niven (2003) reformula, assim, a arquitetura do Balanced Scorecard, para melhorar a sua aplicação e rentabilização nas instituições públicas.

Como é possível verificar na figura 2, essa adaptação promoveu algumas alterações estruturais.

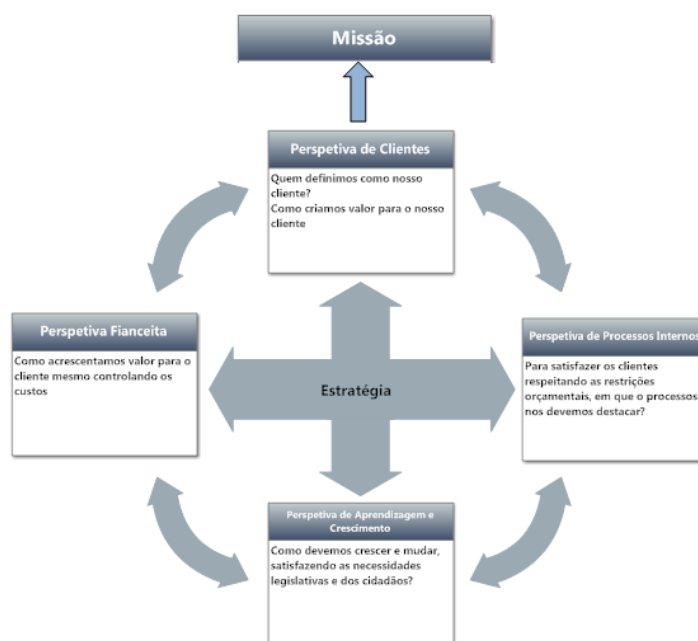


Figura 2. Proposta de BSC para instituições públicas: Proposto por Niven (2003)

A primeira alteração que se verifica é a colocação da missão no topo da estrutura. Para Niven (2003), nas instituições públicas a atribuição eficiente de recursos e obtenção de retorno financeiro não representa grande aspiração, as instituições existem para servir um propósito maior, a sua missão

Kaplan (2001a) defende que as organizações devem posicionar a missão no topo do Scorecard, visto que traduz o objetivo a longo prazo da instituição. Só assim, é possível orientar os restantes objetivos do BSC para a realização da missão.

A segunda alteração introduzida neste modelo é a troca de posições entre a perspetiva financeira e a perspetiva de clientes, relativamente a sua importância na estrutura do Balanced Scorecard.

Niven (2003) sublinha que o mais importante para uma instituição pública são os clientes e a satisfação das suas necessidades, pois só assim é possível atingir a missão.

No entanto tanto Kaplan (2001a) como Niven (2003) alertam para o facto de a questão “*Quem é o cliente?*” ser uma das mais complexas para as instituições públicas. O cliente é quem paga ou o cliente é quem beneficia do serviço?

Apesar da perspetiva de clientes assumir um posto de maior destaque, isso não significa que a perspetiva financeira possa ser desprezada. De acordo com Niven (2003), independentemente do tipo de instituição (com ou sem fins lucrativos) é impossível operar e satisfazer os requisitos dos clientes sem recursos financeiros, servindo as medidas financeiras como facilitadores ou limitadores para o sucesso do aumento de valor para os clientes.

A perspetiva de processos internos continua a estar presente, devido à importância de definir e medir os processos que traduzem uma mais-valia na procura dos melhores resultados possíveis para os clientes.

Níven (2003) sublinha que “Os processos internos em que se decidir focar irão fluir normalmente e diretamente dos objetivos e medidas escolhidas na perspetiva do Cliente”

Por último, a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento continua a representar um importante passo a dar para obter os resultados esperados na perspetiva de clientes, financeira e de processos internos.

Níven (2003) afirma que em instituições públicas, orientadas pela missão, a capacidade de atingir os seus objetivos socialmente importantes, depende muito das habilidades, dedicação e alinhamento da sua equipa.”

Kaplan (2001a) defende que a aplicação do BSC por parte das instituições públicas permite que estas reduzam a lacuna entre as declarações vagas de missão e estratégia, e as operações do dia-a-dia.

2.7. Exemplos da aplicação do Balanced Scorecard

Atualmente, em todo o mundo, já existem diversas instituições que aplicam o Balanced Scorecard com sucesso.

Nas secções seguintes apresenta-se de uma forma simples e compacta alguns dos exemplos de aplicação do BSC mais mencionados e utilizados como referencia, na literatura.

2.7.1. Aplicado a Instituições Públicas

1) Duke Children's Hospital

Após ser efetuada uma análise ao funcionamento do hospital, foram definidos os principais pontos que contribuía para o seu incorreto funcionamento.

- Incerteza sobre quais os serviços, realmente importantes, a serem garantidos aos utentes, pela organização.
- Inexistência de um propósito transversal, ou seja, desde a administração até aos médicos e enfermeiros.
- Pouca qualidade na comunicação e coordenação
- Posição no mercado afetada por ameaças competitivas

O primeiro passo da equipa responsável, pela implementação da ferramenta BSC foi a definição das declarações de missão e visão.

Definindo a visão como “Proporcionar aos pacientes, às famílias e aos médicos de atendimento primário os melhores e compassivos cuidados possíveis e destacar-se na comunicação”

Já a missão passou a ser “Excelência no serviço, treino e investigação”. Após esta etapa foi possível estabelecer os objetivos das quatro perspetivas como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1. Objetivos estratégicos das quatro perspetivas

Perspetiva cliente	Pacientes, famílias e fundadores satisfeitos	Ser reconhecido com líder na condução e divulgação pesquisa	Otimizar a qualidade de vida	Reconhecido como líder pela imprensa e legisladores
Perspetiva de aprendizagem e Crescimento	Adesão a melhoria de desempenho através de métodos PDCA	Acesso a desenvolvimento de carreira e orientação para todos os funcionários	Cobertura, a todos os níveis, da estratégia de trabalho	Produtividade de equipas de trabalho diversificadas-guiadas pelo BSC
Perspetiva de processos Internos	Sistemas de informação eficazes e compreensivos	Cuidados eficazes, abrangentes e custos benéficos para os pacientes	Salvaguardar os direitos, responsabilidades e ética por meio de <i>Corporate Compliance Office</i>	Colaborações e parcerias efetivas com outras agências
Perspetiva financeira	Alcançar a melhoria contínua de ativos líquidos e liquidez para apoiar o desenvolvimento de novos serviços	Ligar os sistemas de dados financeiros e clínicos, e decisões de forma efetiva	Ligar de forma efetiva a remuneração do pessoal ao seu desempenho e prestação de serviços	Apoio financeiro suficiente para suportar todos os programas e serviços

Os efeitos práticos da aplicação do BSC demonstraram que a sua aplicação foi bem-sucedida, verificando-se uma melhoria na satisfação dos pacientes, famílias e médicos, redução dos custos e melhorias operacionais e financeiras

2) Cidade de Charlotte

A cidade de Charlotte aplica o Balanced Scorecard desde 1996. A sua declaração de missão é “Oferecer serviços de alta qualidade aos seus cidadãos”

A primeira etapa foi a criação dos eixos estratégicos, dos quais resultam:

- Segurança da Comunidade
- Desenvolvimento económico
- Desenvolvimento habitacional
- Transportes
- Ambiente

Após a definição dos eixos estratégicos foi possível a criação e desenvolvimento dos objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspetivas do BSC.

Tabela 2. Objetivos estratégicos da Cidade de Charlotte

Perspetiva cliente	Reduzir delitos	Aumentar a perceção de segurança	Realçar a prestação de serviços	Manter a fiscalidade competitiva	Transporte seguro e conveniente	Promover a oportunidade económica
Perspetiva financeira	Assegurar-se dos sócios necessários para os fundo e serviços	Cidade dentro de um Cidade	Aumentar a base impositiva	Manter a classificação AAAA		
Perspetiva de processos Internos	Simplificação das relações com os clientes	Promover a resolução de problemas para a sociedade	Melhorar a produtividade	Aumentar os contactos positivos	Aumentar a capacidade das infraestruturas	
Perspetiva de aprendizagem e Crescimento	Itensificar a gestão da informação	Criar uma atmosfera de trabalho positiva	Diminuir a diferença de formação			

2.7.2. Aplicação do Balanced Scorecard a Instituições de Ensino Superior Público

1) Universidade da Califórnia

A decisão de aplicar o Balanced Scorecard partiu da ideia que os sistemas de gestão que tinham garantido a ascensão da Universidade de Califórnia não eram mais adequados, atendendo à realidade que se vivia.

O BSC foi a ferramenta escolhida de forma a garantir três pontos, Hafner (1998)

- Foco no futuro
- Definir objetivos estratégicos e de desempenho
- Garantir o acompanhamento ao longo do tempo da realização dos objetivos através de um conjunto de indicadores de desempenho

Na figura 3, é apresentada a definição da visão e objetivos estratégicos definidos para o BSC.

	Perspetiva Financeira	
	-Administração e responsabilidade fiduciária -Eficiência dos Custos -Criação de valor	
Perspetiva dos clientes	Visão	Perspetiva dos processos internos
-Satisfação dos clientes -Valor para os <i>stakeholders</i>	Contribuir para a construção de um melhor mundo universitário	-Eficácia das decisões -Eficiência dos processos -Antecipação do futuro -Responsabilização
	Perspetiva de aprendizagem e crescimento	
	-Satisfação dos funcionários -Participação dos funcionários -Utilização efetiva de tecnologia -Cultura de inovação -Melhoria Contínua	

Figura 3. Visão e objetivos estratégicos da Universidade Califórnia: proposta Hafner (1998)

A aplicação do BSC resultou, em termos práticos, em permitir o acompanhamento do desenvolvimento de iniciativas estratégicas, estabelecer uma ligação entre as atividades diárias e as estratégias de longo prazo, aumentar a participação dos funcionários e inculcar uma cultura estratégica.

2) Universidade Federal do Ceará

A grande missão do Departamento de Contabilidade é de garantir a formação e aperfeiçoamento de profissionais qualificados para entrarem no mercado de trabalho, bem como promover a cultura e garantir serviços de qualidade à sociedade.

Tendo em conta a missão definida, a procura pela excelência em todas essas áreas, ou seja, o avanço qualitativo corresponde à visão do Departamento de Contabilidade.

Após a atribuição de uma declaração de missão e visão, e à análise detalhada ao Departamento, os responsáveis depararam-se com quatro grandes entraves à missão e visão.

- Pouca qualificação do corpo docente
- Elevada carga didática, prejudicando desta forma as atividades de investigação e extensão
- Elevado número de professores convidados
- Infraestruturas físicas e suporte operacional insuficiente

Na Tabela 3, é apresentado os objetivos estratégicos definidos para o BSC.

Tabela 3. Objetivos estratégicos da Universidade Federal do Ceará

Perspetiva dos Clientes	Aumentar a satisfação do cliente			
Perspetiva financeira	Melhorar a qualidade do ensino de graduações	Aumentar o nível de qualidade da produção académica		Reduzir os custos
Perspetiva dos processos internos	Melhorar a produtividade do processo de ensino	Intensificar a produção técnico-científica	Incentivar a integração dos alunos nos processos de investigação	Desenvolver e fornecer novos produtos
Perspetiva de aprendizagem e crescimento	Aumentar o nível de qualificação do corpo docente		Relacionar remunerações e desempenho	

A implementação do BSC, resultou num aumento da responsabilidade preventiva de falhas e problemas e na criação de uma cultura de planeamento estratégico

2.8. Metodologias de implementação do Balanced Scorecard

O método de implementação do Balanced Scorecard depende em grande parte das exigências e características de cada organização. Como tal, à medida que o BSC foi sendo estudado por diferentes autores, surgiram algumas propostas para a implementação do BSC. Três das metodologias mais referidas na literatura, são:

I. Proposta de Kaplan e Norton (1997)

Tabela 4. Proposta de Kaplan e Norton (1997)

Passos	Tarefas
1º - Definir o projeto de medição	1 – Selecionar a unidade da organização
	2 – Identificar as relações entre a organização e a unidade de negócio
2º - Conseguir um consenso relativo aos objetivos estratégicos	3 – Primeira ronda de entrevistas
	4 – Sessão de síntese
	5 – Primeira ronda de reuniões com os gestores de topo
3º - Selecionar e desenhar indicadores	6 – Reuniões com os subgrupos
	7 – Segunda ronda de reuniões com os gestores de topo
4º - Construir o plano de implementação	8 – Desenvolvimento do plano de implementação
	9 – Terceira ronda de reuniões com os gestores de topo
	10 – Finalizar o plano de implementação

Na Tabela 4 é apresentada a proposta de Kaplan e Norton (1997) para a implementação de um BSC constituída por 4 passos compostos por um conjunto de 10 tarefas, maioritariamente realizadas através de reuniões com gestores de topo.

II. Proposta de Olve et al. (2000)

Tabela 5. Proposta de Olve et al. (2000)

Passo	Descrição	Duração
1º	Definir o sector, descrever o seu desenvolvimento e o papel da organização	1 a 2 meses
2º	Estabelecer/Confirmar a visão da organização	2 a 3 dias
3º	Estabelecer as perspetivas	1 a 2 dias
4º	Desdobrar a visão para cada perspetiva e formular os objetivos estratégicos gerais	2 a 3 dias
5º	Identificar os fatores críticos de sucesso	2 a 3 dias
6º	Desenvolver indicadores, identificar relações causa-efeito e estabelecer um equilíbrio	1 a 2 dias
7º	Estabelecer o BSC de alto nível	1 a 2 dias
8º	Desdobrar o BSC e indicadores por unidade organizacional	>2 Meses
9º	Formular objetivos	-----
10º	Desenvolver um plano de ação	-----
11º	Implementação do BSC	-----

Na Tabela 5 é apresentada a proposta de Olve et al. (2000) para a implementação de um BSC, constituída por 11 passos e acrescentando ainda o tempo necessário para a realização de 8 desses passos

III. Proposta de Horváth e Partners (2003)

Tabela 6. Proposta de Horváth e Partners (2003)

Fase	Tarefa
1º Criar um marco organizativo	Determinar a estrutura do BSC
	Especificar a organização do projeto
	Criar o desenvolvimento do projeto
	Garantir a informação, comunicação e participação
	normalizar e comunicar os métodos e os conteúdos
	Considerar os fatores críticos de sucesso
2º Definir os princípios estratégicos	Verificar as condições estratégicas prévias
	Fixar a linha estratégica inicial
	Integrar o BSC no desenvolvimento da estratégia
3º Desenvolver o BSC	Derivar os objetivos estratégicos
	Construir as relações causa-efeito
	Selecionar os indicadores
	Fixar os valores dos objetivos
	Determinar ações estratégicas
4º Gerir a implementação	Introduzir o BSC em todos os níveis da empresa
	Dirigir o BSC às unidades de destino
	Coordenar o BSC entre unidades
	Assegurar a quantidade e documentar os resultados

Fase	Tarefa
5º Garantir uma aplicação contínua do BSC	Integrar o BSC num sistema de controlo
	Integrar o BSC num sistema de planificação
	Relacionar o BSC de forma coordenada
	Aplicar o BSC de forma coordenada
	Suportar o BSC com a gestão de riscos

Na Tabela 6 é descrita a proposta de Horváth e Partners (2003) para implementação de um BSC, apresentando 5 fases caracterizadas por um conjunto de tarefas a realizar.

Tendo sido desenvolvida pelos autores para aplicar aos serviços públicos sendo esta a mais moderna e possivelmente a mais completa. Esta foi a metodologia escolhida para o desenvolvimento do BSC para o DEM.

3. CAPÍTULO II – APLICAÇÃO DO “BALANCED SCORECARD” AO DEM

Neste capítulo é abordado o desenvolvimento de um BSC para o DEM.

Inicialmente é elaborada uma pequena caracterização do Departamento de Engenharia Mecânica, garantindo assim uma visão geral sobre a oferta formativa, de investigação e da população do DEM.

Seguidamente é apresentado o desenvolvimento do BSC para o DEM através da metodologia proposta por Horváth e Partners (2003) e, também, o tratamento dos dados referentes aos inquéritos realizados no âmbito do desenvolvimento do BSC.

3.1. Caracterização do DEM

Em 1972, durante a criação das Engenharias na Universidade de Coimbra, surgiu sob o nome de Secção Autónoma de Engenharia Mecânica aquele que, anos mais tarde, viria a ser designado de Departamento de Engenharia Mecânica, sediado no Polo II da Universidade de Coimbra, em instalações próprias desde 1995.

Desde a sua criação que o DEM apresenta a excelência e exigência como padrões a seguir para criar uma cultura de ensino e investigação.

Atualmente, a nível da oferta educativa, o DEM apresenta um conjunto total de 7 cursos, divididos por licenciaturas, mestrados de continuidade, mestrados de especialidade e doutoramentos, como está exemplificado na tabela 7.

Tabela 7. Cursos disponibilizados pelo DEM

Licenciaturas	Mestrados Integrados	Mestrados de Continuidade	Mestrados de Especialidade	Doutoramentos
Engenharia e Gestão Industrial	Engenharia Mecânica	Engenharia e Gestão Industrial	Engenharia de Materiais	Engenharia Mecânica
			Engenharia Automóvel	
			Energia para a Sustentabilidade	

O DEM é ainda responsável por lecionar disciplinas repartidas por um total de 24 cursos da Universidade de Coimbra

No ano letivo de 2012-2013, os 7 cursos disponibilizados pelo DEM eram frequentados por um total de 938 alunos, como se pode verificar na tabela 8.

Tabela 8. Número de alunos por curso

	N.º de alunos
Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial	169
Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica	568
Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial	72
Mestrado em Engenharia dos Materiais	8
Mestrado em Engenharia Automóvel	6
Mestrado em Engenharia para a Sustentabilidade	35
Doutoramento em Engenharia Mecânica	44
Doutoramento	36

O DEM contabiliza, nos seus quadros, um total de 43 docentes, como explicitado na Tabela 9.

Tabela 9. Número de docentes por categoria

	N.º de docentes
Professor Catedrático	8
Professor Associado	2
Professor Associado c/ Agregação	6
Professor Associado Convidado	2
Professor Auxiliar	22
Professor Auxiliar Convidado	3

Contabilizando também um total de 13 funcionários não docentes nos seus quadros, como se pode verificar na Tabela 10.

Tabela 10. Número de não docentes por categoria

	Numero
Técnicos Superior	2
Assistente Convidado	2
Assistente Operacional	3
Assistente Técnico	6

A nível da estrutura organizativa, a gestão do DEM é garantida por dois órgãos de gestão: um Diretor e uma Comissão Científica.

O Diretor é o órgão superior do governo e representativo do Departamento, enquanto a Comissão Científica é constituído por quinze doutores, eleitos pelo conjunto total de docentes afetos ao Departamento de Engenharia Mecânica.

Sedo a investigação um pilar importante para o DEM, as necessidades para a realização dessa atividade são asseguradas maioritariamente por dois centros de investigação.

- Centro de investigação de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra (CEMUC)
- Associação para o desenvolvimento da aerodinâmica industrial (ADAI)

3.2. Implementação do “Balanced Scorecard” no DEM

A metodologia escolhida para desenvolver o “Balanced Scorecard” a aplicar ao DEM, foi a proposta por Horváth e Partners (2003), visto ser uma metodologia capaz de melhorar a compreensão da estratégia, criar um sensibilização e cultura estratégica e de melhorar a capacidade de medir o desempenho do DEM.

De seguida, é apresentado o desenvolvimento de cada uma das cinco fases que constituem a metodologia escolhida.

3.2.1. Criação de um marco organizativo

- Determinar a estrutura do BSC
- Determinar a organização do projeto
- Criar o desenvolvimento do projeto
- Garantir a informação, comunicação e participação
- Uniformizar e comunicar os métodos e conteúdos
- Considerar os fatores críticos de sucesso

A implementação do BSC depende das pessoas e órgãos de gestão envolvidos no projeto, sendo, por isso, importante a máxima participação e envolvimento de todas as pessoas e órgãos de gestão do DEM.

Apesar de todo esse envolvimento ser importante é necessário determinar um comandante ou como Kaplan e Norton (1997) denominam o “arquiteto”.

O arquiteto assume a responsabilidade de transmitir a filosofia, espírito e coordenação das tarefas necessárias para a realização desta tarefa. Determina-se assim que este, de todo o projeto, deve ser o Diretor do Departamento de Engenharia Mecânica.

Kaplan e Norton (1997) defendem um período de 4 meses para a implementação, já Olve et al. (2000) apresentam uma duração de 6 meses.

Não se desviando muito dos prazos acima referidos, Horváth e Partners (2003), defendem que o seu modelo é passível de ser implementado num espaço de 6 a 12 meses.

Tendo em conta a dimensão do DEM e a sua cultura estratégica definiu-se um período de 6 meses para a criação do desenvolvimento do projeto.

Horváth e Partners (2003) afirmam que é extremamente importante o conhecimento e participação de todos os membros da organização, para o sucesso da implementação do BSC.

O aumento de participação influencia positivamente a partilha de informação e comunicação na organização, garantindo uma melhor compreensão das metas estratégicas e um sentido de compromisso maior.

O arquiteto do projeto deve efetuar dois tipos de reunião: primeiramente deve realizar reuniões informativas com os órgãos de gestão e todas as pessoas da organização de forma a explicar o que se pretende (O que é?, O porquê?, Como fazer?); em segundo, devem ser efetuadas reuniões com as diferentes equipas de trabalho, para analisar e discutir o trabalho já realizado, para estabelecer o próximo passo a dar e também garantir que todos

continuam motivados e empenhados na implementação, sendo, por isso, necessário o uso de uma linguagem de comunicação transversal e única, para garantir o entendimento e compreensão de todos os conceitos tratados.

É Importante evitar dúvidas e más interpretações dos conceitos, utilizados durante a implementação, por parte dos envolvidos.

O arquiteto é responsável pela uniformização de todos os conceitos e informações importantes, comunicando-as através de reuniões ou através do envio por correio eletrónico.

3.2.2. Inquéritos

Sendo o objetivo a implementação do Balanced Scorecard no DEM, foi importante existir um estudo acerca de todo o aspeto estratégico que o envolve. É importante referir que o DEM é uma unidade orgânica da FCTUC e, em última instância, da Universidade de Coimbra, pelo que não é possível dissociar os aspectos estratégicos do DEM dos já definidos para a UC.

No entanto, é importante perceber quais os objetivos estratégicos mais importantes para o Departamento de Engenharia Mecânica. Assim, foi realizado um inquérito a toda a população do DEM.

3.2.2.1. Estrutura dos Inquéritos

Embora os alvos deste inquérito fossem três entidades diferentes – docentes, funcionários e estudantes – optou-se por aplicar as mesmas questões a todas as entidades, permitindo haver uma comparação, entre as opiniões e visões, de cada uma dessas entidades.

Decidiu-se por uma estrutura simples e de resposta direta. A estrutura era composta essencialmente pelos seguintes pontos:

1. Caracterização do inquirido
2. Objetivos estratégicos da Perspetiva de Clientes
3. Objetivos estratégicos da Perspetiva Financeira
4. Objetivos estratégicos da Perspetiva de Processos Internos
5. Objetivos estratégicos da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Os objetivos estratégicos de cada perspetiva foram classificados através de uma escala que contemplava as seguintes possibilidades de resposta: Nada Importante, Pouco Importante, Relativamente Importante, Importante, Muito Importante e Crucial.

Não querendo limitar as escolhas e considerando ser importante a opinião dos inquiridos foi dada a opção em cada uma das perspetivas, para sugerir livremente objetivos estratégicos que achassem importante.

3.2.2.2. Análise e tratamento de dados

O inquérito foi dirigido a toda a população do DEM – docentes, professores e estudantes – Sendo os resultados tratados, numa primeira fase, individualmente e numa segunda e decisiva fase, em conjunto. Todo o processo de tratamento foi assegurado utilizando as ferramentas disponibilizadas pelo *excel*.

3.2.2.3. Amostra

Após o inquérito ter sido distribuído por toda a população do DEM, verificou-se a participação de 113 alunos, 18 docentes e 2 funcionários, como descrito nas tabelas 8, 9 e 10.

Tabela 11. Número de docentes participantes

	Numero	Nº de respostas
Professor Catedrático	8	4
Professor Associado	2	----
Professor Associado c/ Agregação	6	----
Professor Associado Convidado	2	
Professor Auxiliar Convidado	3	1
Professor Auxiliar	22	13

Num total de 43 docentes, houve uma adesão de 41.9%, o que perfaz um total de 18 docentes, que responderam ao inquérito.

Tabela 12. Número de funcionários participantes

	Numero	
Técnicos Superior	2	2
Assistente Convidado	2	----
Assistente Operacional	3	----
Assistente Técnico	6	----

Num total de 13 funcionários registou-se a adesão de 15.4%, ou seja, apenas 2 funcionários realizaram o inquérito.

Tabela 13. Número de alunos participantes

	Nº de alunos	Nº de respostas
Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial	169	21
Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica	568	73
Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial	72	18
Mestrado em Engenharia dos Materiais	8	1
Mestrado em Engenharia Automóvel	6	----
Mestrado em Engenharia para a Sustentabilidade	35	----
Doutoramento em Engenharia Mecânica	44	----
Doutoramento	36	----

Num total de 938 alunos verificou-se a participação de 12.1%, o que corresponde a 113 alunos.

3.2.2.4. Resultados

Nas tabelas 14, 15, 16 e 17, são apresentados os resultados obtidos na realização do inquérito à comunidade do DEM.

Tabela 14. Resultados dos inquéritos - Perspetiva de Clientes

Objetivos estratégicos	SR	NI	PI	RI	I	MI	C
Aumentar a empregabilidade dos formados	2%	0%	0%	6%	16%	32%	44%
Aumentar o sucesso escolar	3%	0%	5%	11%	26%	42%	13%
Atrair os melhores estudantes	3%	1%	3%	21%	32%	30%	10%
Aumentar a participação em redes de investigação	0%	0%	0%	10%	28%	40%	20%
Atrair novos públicos	4%	0%	3%	23%	32%	29%	9%
Aumentar/Promover a fidelização	3%	0%	3%	17%	37%	32%	8%
Aumentar a satisfação dos alunos	1%	1%	0%	4%	26%	36%	32%

Ao analisar os resultados, descritos na Tabela 14, relativos aos objetivos estratégicos propostos para a perspetiva de clientes, percebe-se que os objetivos com maior relevância para os inquiridos são:

- Aumentar a empregabilidade dos formados - 44% dos inquiridos consideram crucial;
- Aumentar a satisfação dos alunos – 32% dos inquiridos consideram um objetivo crucial;
- Aumentar o sucesso escolar – 42% dos inquiridos consideram uma medida muito importante
- Aumentar a participação em redes de investigação – 40% dos inquiridos consideram muito importante

Após uma análise posterior aos resultados globais dos inquéritos e à escolha dos objetivos das outras perspetivas, decidiu-se retirar o objetivo estratégico – aumentar a participação em redes de investigação, incluindo, por sua vez, o objetivo estratégico – atrair os melhores estudantes, que 30% dos inquiridos consideraram como muito importante

Tabela 15. Resultado dos inquéritos - Perspetiva Financeira

Objetivos estratégicos	SR	NI	PI	RI	I	MI	C
Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação	3%	0%	0%	6%	30%	41%	20%
Aumentar a prestação de serviços	3%	0%	2%	10%	38%	42%	5%
Redução de custos	3%	0%	2%	16%	39%	26%	14%
Rentabilizar espaços	3%	0%	1%	13%	33%	34%	16%
Promover a criatividade na captação de recursos e apoios	3%	0%	0%	15%	24%	42%	16%
Aumentar a captação de alunos	4%	1%	5%	16%	32%	30%	12%
Melhorar a estruturação dos custos	4%	0%	2%	0%	37%	35%	13%
Manter estabilidade financeira	3%	0%	0%	2%	27%	39%	29%

Através da análise dos dados descritos na Tabela 15, verificou-se que de todos os objetivos estratégicos propostos para a perspetiva financeira e que apresentam maior importância são:

- Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação – que 41% dos inquiridos consideram muito importante
- Aumentar a prestação de serviços – 42% dos inquiridos consideram uma medida muito importante
- Promover a criatividade na captação de recursos e apoios – com 42% dos inquiridos a considerarem muito importante
- Manter estabilidade financeira – com 39% dos inquiridos a achar muito importante

Mais uma vez devido à necessidade de estabelecer uma harmonia entre os objetivos, globalmente escolhidos, decidiu-se retirar o objetivo – promover a criatividade de recursos e apoios pelo objectivo, que 35% dos inquiridos acharam muito importantes, – Melhorar a estruturação dos custos

Tabela 16. Resultado dos inquéritos - Perspetiva de Processos Internos

Objetivos estratégicos	SR	NI	PI	RI	I	MI	C
Melhorar a gestão de recursos de equipamentos e edifícios	2%	0%	0%	2%	35%	40%	8%
Melhorar a comunicação interna e externa	2%	0%	5%	9%	40%	34%	10%
Melhorar os recursos didáticos e tecnológicos	2%	0%	6%	9%	41%	33%	9%
Melhorar o sistema de comunicação e informação	2%	0%	6%	12%	38%	40%	2%
Melhorar os processos de ensino e de investigação	2%	0%	1%	8%	30%	41%	18%
Aumentar a articulação entre ensino e investigação	2%	0%	1%	9%	23%	39%	26%
Desenvolver uma oferta formativa de excelência	1%	0%	0%	4%	19%	35%	41%

De acordo com a análise aos dados descritos na Tabela 16 os objetivos estratégicos propostos, para a perspetiva de processo internos, com maior percentagem são:

- Desenvolver uma formação formativa de excelência – com 41% dos inquiridos a considerarem crucial
- Melhorar a comunicação interna e externa – que 40% dos inquiridos consideram importante
- Melhorar os recursos didáticos e tecnológicos - com 41% a considerarem importante
- Melhor os processos de ensino e de investigação – que 41% dos inquiridos a considerarem muito importante

Tabela 17. Resultado dos inquéritos - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Objetivos estratégicos	SR	NI	PI	RI	I	MI	C
Promover a qualificação do corpo docente e não docente	2%	0%	1%	5%	37%	39%	16%
Reforçar o apoio à transferência de conhecimento, à gestão da propriedade intelectual e à criação de empresas	2%	0%	0%	6%	25%	43%	24%
Posicionar o DEM como referência em inovação e empreendedorismo dentro da UC	2%	0%	1%	5%	16%	43%	33%
Aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia	2%	0%	0%	10%	31%	47%	10%
Relacionar a remuneração com o desempenho	1%	0%	3%	13%	30%	38%	15%
Desenvolver/Reforçar a aposta na investigação	2%	0%	1%	6%	31%	43%	17%
Estabelecer parcerias com instituições nacionais/internacionais	1%	0%	0%	4%	18%	42%	35%
Estabelecer parcerias com o tecido empresarial regional	2%	0%	0%	3%	22%	37%	36%
Estabelecer parcerias com o tecido empresarial nacional	2%	0%	0%	2%	19%	40%	37%

Ao analisar os dados descritos na Tabela 17, verificou-se que de todos os objetivos estratégicos propostos, para a perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, os que apresentam maior percentagem são:

- Aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia – que 47% dos inquiridos acreditam ser muito importante
- Posicionar o DEM como referência em inovação e empreendedorismo dentro da UC – com 43% dos inquiridos a considerar uma medida muito importante
- Desenvolver/Reforçar a aposta na investigação – que 43% dos inquiridos a considerar muito importante
- Reforçar o apoio à transferência de conhecimento, à gestão da propriedade intelectual e à criação de empresas – com 43 % dos inquiridos a considerarem muito importante.

Por conveniência e no seguimento lógico da escolha global dos objetivos estratégicos substituiu-se o objetivo - Reforçar o apoio à transferência de conhecimento, à gestão da propriedade intelectual e à criação de empresas, pelo objetivo – Promover a qualificação do corpo docente e não docente, com 39% a considerarem muito importante.

3.2.3. Definição dos princípios estratégicos

- Verificar as condições estratégicas prévias
- Fixar a linha estratégica organizacional
- Integrar o BSC no desenvolvimento

O DEM como parte integrante da Universidade de Coimbra, segue o plano estratégico, para 2011-2015, produzido e proposto pela UC. No qual se declara a missão, visão, valores e pilares estratégicos, descritos a seguir.

i. Missão

De acordo com os Estatutos da Universidade de Coimbra, presentes no Diário da República, 2.ª série-N.º168-1 de Setembro de 2008.

“A Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribuir para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento”

Apresentando, desta forma o dever de contribuir para a:

- a) “A compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins”
- b) “O desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico.”
- c) “A promoção da Mobilidade efetiva de docentes e investidores, estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e no espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa”

ii. Visão

Para o espaço de tempo entre 2011 a 2015, a visão da UC encontra-se definida como “A afirmação da Universidade de Coimbra como instituição europeia de referência, sendo reconhecida como a universidade portuguesa de maior qualidade”

iii. Valores

Os valores definidos como orientadores da Universidade de Coimbra na busca pela concretização da visão são: “Abertura ao Mundo, Contemporaneidade, Cooperação, Diálogo, Estímulo à Criatividade, Ética, Humildade Científica, Independência, Inovação, Interação das Culturas liberdade de Opinião, Reconhecimento e Promoção do Mérito, Rigor Intelectual, Tolerância, Tradição, Valorização das Pessoas”

iv. Linhas de Orientação estratégica

A Universidade de Coimbra é orientada estrategicamente por dois grupos – Missão e Recursos. Estes encontram-se subdivididos em pilares estratégicos.

O grupo Missão é composto por um total de três pilares, que são:

- Investigação

“Reforçar a presença da Universidade de Coimbra no Espaço Europeu de Investigação desenvolvendo uma política de investigação centrada na promoção”

- Ensino

“Reforçar a presença da Universidade de Coimbra no Espaço Europeu de Ensino, criando uma Universidade centrada na qualidade do ensino, que possibilite uma formação integral dos estudantes e adequa a oferta formativa às necessidades da envolvente, atraindo os melhores estudantes.”

- Transferência e Conhecimento

“Fortalecer o papel de motor da Universidade de Coimbra no desenvolvimento económico, social e cultural e incrementar a sua capacidade de intervenção, nacional e internacional, através da intensificação da ligação à sociedade e meio envolvente e do reforço da transferência de conhecimento, valorizando o seu valor acrescentado”

O grupo de recursos é composto por um total de quatro pilares, que são.

- Pessoas

“Valorizar as pessoas, suas iniciativas e contributos, reforçando a proximidade da UC às suas necessidades e expectativas”

- Económico-Financeiros

“Promover a sustentabilidade económico-financeira da Universidade de Coimbra”

- Infraestruturas

“Promover a melhoria sistemática das infraestruturas e assegurar uma gestão integrada e assente em critérios de responsabilidade e de sustentabilidade”

- Organizacionais

“Potencia a utilização dos recursos organizacionais como um dos elementos centrais da competitividade da Universidade de Coimbra”

Após a análise de toda a estratégia da Universidade de Coimbra e na adaptação aproximada ao DEM, definiu-se que a estrutura do BSC para o DEM, seria a que é descrita na figura 4.

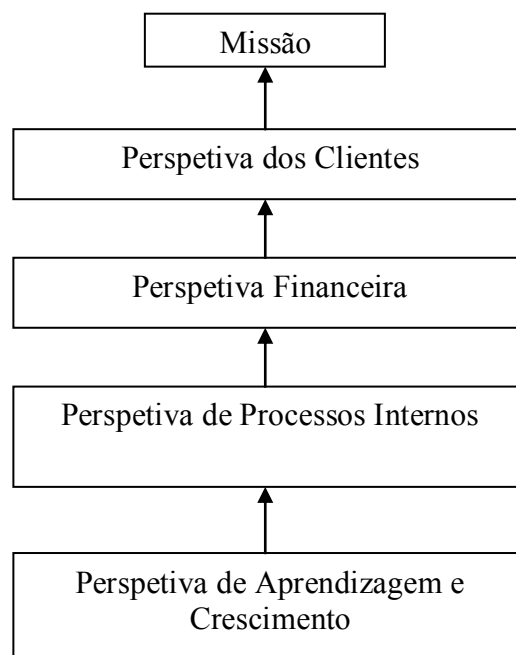


Figura 4. Estrutura do BSC para o DEM

No topo da hierarquia do BSC é colocada a perspetiva de Clientes, visto que como instituição de ensino superior público, é inegável o foco da organização nos seus clientes.

Tal como o Reitor, João Gabriel Silva afirma “O melhor ensino, a melhor investigação, a mais profícua interação com a sociedade em todas as áreas do conhecimento têm de ser o apanágio da Universidade de Coimbra.”

Na adaptação DEM, optou-se por direcionar a perspetiva de Clientes, essencialmente para a qualidade de ensino oferecido aos alunos.

Na segunda posição, posicionou-se a perspetiva financeira devido ao facto de ser encarada como estimulante ou barreira na procura para alcançar os objetivos da perspetiva de clientes.

A perspetiva de Processos internos continua a ocupar a terceira posição, sendo responsável por alavancar a perspetiva de clientes e perspetiva financeira. Continua a ser importante que exista uma filosofia de melhoria contínua nos processos internos que garantam, através do aumento da eficiência e eficácia desses processos, a obtenção de resultados a nível financeiro e a nível da oferta de valor para os clientes.

Na base da estrutura posicionou-se a perspetiva de aprendizagem e crescimento, que realça para a necessidade de efetuar investimento na melhoria das qualificações dos recursos humanos, na estrutura e na tecnologia, garantindo a competitividade e diferenciação necessária para enfrentar o mercado.

3.2.4. Desenvolvimento do “Balanced Scorecard”

- Derivar objetivos estratégicos
- Construir o mapa estratégico
- Selecionar indicadores de desempenho
- Fixar valores dos objetivos

Após a análise dos objetivos estratégicos presentes no plano estratégico da UC e com o suporte dos dados obtidos da realização de inquéritos na comunidade DEM, identificou-se quais os objetivos estratégicos a derivar para cada uma das perspetivas, de acordo com as carências e necessidades do DEM.

De seguida apresenta-se e justifica-se todos os objetivos estratégicos definidos para as quatro perspetivas – Clientes, Financeira, Processos Internos, Aprendizagem e Conhecimento.

Para a perspetiva de clientes, devido a uma maior incidência a nível da qualidade de ensino e satisfação dos alunos, foram definidos e selecionados objetivos estratégicos, declarados na Tabela 18.

Tabela 18. Documentação dos objetivos estratégicos para perspetiva dos Clientes

Objetivo Estratégico	Justificação
Melhorar a empregabilidade	Um aumento da empregabilidade dos jovens formados pelo DEM, contribuirá para um aumento do reconhecimento da qualidade de ensino e da capacidade de formar excelentes profissionais. Contribuindo também para o aumento de candidatos a quem integrar a família DEM. A empregabilidade deve por isso ser alvo de um aumento progressivo ao longo do tempo
Aumento do sucesso escolar	Procurar a redução de forma progressiva, o abandono escolar e o número de prescrições, através da melhoria da qualificação e preparação pedagógica dos docentes e de um aumento da disponibilização dos docentes para oferecer apoio, contínuo, aos alunos. O aumento do sucesso escolar deve ser um dos focos do DEM.
Atrair os melhores estudantes	A procura pelo aumento da divulgação junto das comunidades extrauniversitárias e nomeadamente junto dos estabelecimentos de ensino secundário, de forma a garantir assim que todos esses possíveis candidatos posicionem o DEM no topo das suas escolhas devido ao seu reconhecimento como estabelecimento de qualidade. Ao atrair os melhores alunos será possível, o DEM, ir mais longe no desenvolvimento científico e tecnológico.
Aumentar a satisfação dos alunos	Procura constante pela melhoria e manutenção da satisfação dos alunos, com recurso a uma oferta formativa, de infraestruturas e meios tecnológicos de qualidade. Aumentando assim as probabilidades dos alunos, manterem uma ligação duradoura com o DEM e também que divulguem e recomendem o DEM pela sua qualidade contribuindo dessa forma para um possível aumento no número de candidatos

Para a perspetiva financeira, procuraram-se encontrar objetivos que permitem garantir, ao longo do tempo, a sustentabilidade e segurança financeira, sendo, por isso; definidos e selecionados os objetivos estratégicos, descritos na Tabela 19.

Tabela 19. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva financeira

Objetivo Estratégico	Justificação
Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação	O aumento na capacidade de divulgação, de seleção e no aconselhamento de projetos, contribuirá para um aumento do número de projetos de investigação em que o DEM se encontra envolvido. Isto permitirá garantir um fortalecimento na captação de financiamento competitivo em investigação, contribuindo assim para um possível retorno financeiro e para o reconhecimento do DEM no espaço nacional de investigação
Aumentar a prestação de serviços	O aumento na capacidade de prestar serviços a outras instituições ou empresas, contribuirá para a obtenção de receitas financeiras extra e reconhecimento da qualidade dos profissionais integrantes do DEM. A prestação de serviços permite assim que o DEM fique mais próximo de uma sustentabilidade financeira
Melhorar a estruturação dos custos	Devido á elevada dependência do orçamento disponibilizado pela universidade, é importante que a distribuição desse orçamento pelos diversos encargos como – custo com pessoal, custos operacionais e funcionais – sejam elaborados da melhor maneira possível, permitindo assim que ao longo do tempo seja possível canalizar fundos para melhorar sectores que seriam ignorados e impossíveis de serem realizados. Esta melhoria na estruturação contribuirá para o aumento da qualidade dos serviços.
Manter a estabilidade financeira	A estabilidade financeira, contribuirá para o funcionamento e manutenção da qualidade nos recursos humanos e dos meios informáticos e didáticos. Permitindo que os docentes e funcionários, não sejam afetados por problemas do foro financeiro, continuando satisfeitos, estáveis e a manter os mesmos índices de produtividade

Na perspetiva de processos internos, na seleção do objetivos teve-se em conta o que era necessário melhorar internamente, para que os objetivos definidos para as duas perspetivas anteriores fossem mais facilmente atingidos. Então, foram definidos e selecionados os objetivos estratégicos descritos na Tabela 20.

Tabela 20. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva de processos internos

Objetivo Estratégico	Justificação
Melhorar os recursos didáticos e tecnológicos	A procura pela renovação progressiva dos recursos informáticos e didáticos, satisfará as necessidades de uma formação de excelência. Esta modernização em conjunto com um grupo de docentes qualificados, resultará num ensino de qualidade
Melhorar os processos de ensino e de investigação	O desenvolvimento de métodos pedagógicos e melhoria dos recursos disponíveis, devem permitir, que ao longo do tempo, a existência de um ensino de qualidade. Igualmente importante, é o desenvolvimento dos processos de investigação, desenvolvendo uma cultura de investigação e aumentando os projetos de investigação.
Desenvolver uma oferta formativa de excelência	O desenvolvimento das capacidades dos recursos humanos, das infraestruturas e meios tecnológicos, originará um ensino formativo de grande qualidade e uma capacidade de preparar jovens profissionais de qualidade. Uma oferta formativa de excelência deve ser desenvolvida, mantida e melhorada.
Melhorar a comunicação interna e externa	A melhoria dos processos de comunicação entre todos os intervenientes do DEM permitiram ajudar no planeamento estratégico e na execução com êxito dos objetivos estratégicos. Igualmente importante é a melhoria da comunicação externa contribuirá para aumentar a cooperação e colaboração com outras instituições/empresas e criar uma imagem positiva do DEM

Por último, na perspetiva de aprendizagem e crescimento, foram definidos e selecionados objetivos estratégicos que permitam o DEM evoluir e crescer ao longo do tempo. Esses objetivos foram os seguintes.

Tabela 21. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento

Objetivo Estratégico	Justificação
Aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia	O envolvimento dos docentes e não docentes na estratégia, permitirá criar e enraizar uma cultura estratégica no departamento ao mesmo tempo que permite que os docentes e não docentes criem um sentimento de que são importantes na estrutura, estando assim mais motivados a aumentarem a sua produtividade de forma a ajudar o DEM a atingir os seus objetivos,
Reforçar a aposta na investigação	A aposta na investigação abrirá a porta ao reconhecimento nacional da qualidade do DEM nesse sector e também a importantes encaixes financeiros a médio/longo prazo. Sendo o aumento da participação de docentes e a inclusão mais acentuada da investigação na vida dos estudantes, muito importantes.

Tabela 22. Documentação dos objetivos estratégicos para a perspetiva de aprendizagem e crescimento (cont)

Objetivo Estratégico	Justificação
Promover a qualificação do corpo docente e não docente	A existência de pessoal qualificado será um ponto importante para o crescimento sustentado do DEM. A promoção e apoio da formação contínua, e criação de oportunidades de carreira para docentes e não docentes serão importantes.
Posicionar o DEM como referência em inovação e empreendedorismo dentro da UC	Ao direcionar esforços, dedicação e trabalho para a realização desta iniciativa, contribuirá para o reconhecimento, reforço do seu mérito e prestígio. Cimentando assim a sua posição nos espaços mais importantes de investigação.

Após a definição dos objetivos estratégicos, desdobraram-se esses objetivos num mapa estratégico e estabeleceu-se através de relações causa-efeito uma ligação e relação entre as diferentes perspetivas e os seus objetivos, como representado na figura 5

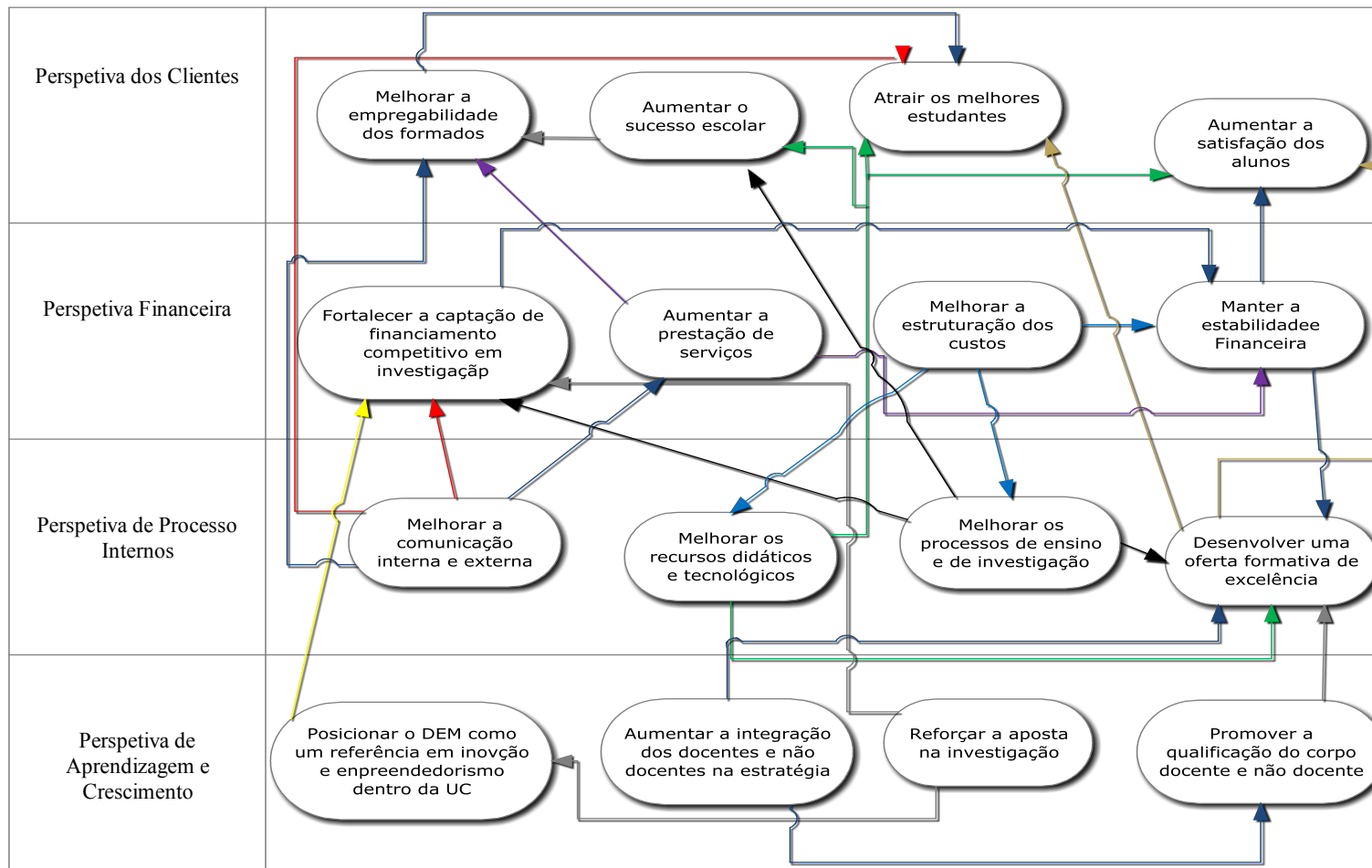


Figura 5. Mapa estratégico

Tabela 23. Tabela de controlo BSC

	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Medida	Horizonte Temporal
Perspetiva dos Clientes	Melhorar a empregabilidade dos formados	Nº de alunos empregados 1 ano após a conclusão do curso	Uni.	1 Ano
		Nº de Estágios profissionais	Uni.	1 Ano
	Aumentar o sucesso escolar	Nº médio de anos para concluir o curso	Uni.	1 Ano
		Taxa de sucesso escolar	%	1 Ano
	Atrair os melhores estudantes	Taxa de estudantes do (rever) que escolheram cursos do DEM com 1.ª opção	%	1 Ano
		Média total de entrada	Uni.	1 Ano
Aumentar a satisfação dos alunos	Taxa de satisfação atribuída pelos alunos aos serviços e cursos C2	%	1 Ano	
Perspetiva Financeira	Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação	Nº de projetos nacionais e europeus	Uni.	2 Ano
		Taxa de crescimento do financiamento na investigação	%	2 Ano
	Aumentar a prestação de Serviços	N.º de serviços prestados	Uni.	1 Ano
		Peso na receita própria	%	1 Ano
	Melhorar a estruturação dos custos	Custos com a investigação	€	1 Ano
		Custos com o Ensino	€	1 Ano
	Manter a estabilidade financeira	Custo por m ² com conservação e manutenção do departamento	€	1 Ano
		Custos com energia e água	€	1 Ano

Tabela 24. Tabela de controlo BSC (cont)

	Objetivos Estratégicos	Indicadores de Desempenho	Medida	Horizonte Temporal
Perspetiva de Processos Internos	Melhorar a comunicação interna e externa	Nº de eventos de captação e de divulgação	Uni.	1 Ano
		Nº de visitas ao DEM	Uni.	1 Ano
	Melhorar os recursos didáticos e tecnológicos	Taxa de renovação do material tecnológico	Uni.	1 Ano
		Taxa de renovação de material didático	Uni.	1 Ano
	Melhorar os processos de ensino e de investigação	Taxa de reprovações	%	1 Ano
		N.º de alunos avaliados	Uni.	1 Ano
Desenvolver uma oferta formativa de excelência	Nº de certificados de qualidade	Uni.	1 Ano	
Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	Posicionar o DEM como Referência em inovação e empreendedorismo dentro da UC	Nº de iniciativas de estímulo e sensibilização para o empreendedorismo	Uni.	2 Ano
		Nº de spin-offs e start-ups	Uni.	3 Ano
	Aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia	Número de reuniões	Uni.	1 Ano
		Taxa de integração	%.	1 Ano
	Reforçar a aposta na investigação	Nº de alunos em atividade de investigação	Uni.	1 Ano
		Nº de patentes	Uni.	1 Ano
	Promover a qualificação do corpo docente e não docente	Nº de Docentes a frequentarem doutoramento	Uni.	1 Ano

Nas Tabelas 23 e 24 é descrito a tabela de controlo, elaborada para que os responsáveis possuam uma visão de todos os objetivos estratégicos e respetivos indicadores de desempenho, e através da inclusão da medida e do horizonte temporal garantir um controlo ao nível da execução desses objetivos.

Com o intuito de ajudar e facilitar a execução da estratégia definida, estabeleceu-se um conjunto de quatro ações estratégicas:

1. Criar um plano de marketing: Permitir propagar o nome do DEM através da criação de uma imagem positiva e atrativa.
2. Renovar os meios tecnológicos dos laboratórios: A qualidade da investigação desenvolvida passa pela renovação dos meios disponibilizados aos docentes e alunos que realizam investigação.
3. Renovar as salas de aula e meios tecnológicos: A qualidade do serviço é influenciada pelos meios tecnológicos disponibilizados e da oferta de salas de aulas confortáveis e adequadas ao nível de ensino pretendido.
4. Criar um plano de carreira para os docentes e não docentes: A contribuição destes elementos para a concretização dos objetivos definidos, passa em grande parte pela sua motivação e satisfação.

Nas tabelas 25 e 26 são referidas as ações estratégicas e a sua influência na realização dos objetivos estratégicos definidos no desenvolvimento do BSC para o DEM.

Tabela 25. Mapa de ações estratégicas

		Perspetiva dos Clientes				Perspetiva financeira			
		Melhorar a empregabilidade dos formados	Aumentar o sucesso escolar	Atrair os melhores estudantes	Aumentar a satisfação dos alunos	Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação	Aumentar a prestação de Serviços	Melhorar a estruturação dos custos	Manter a estabilidade financeira
Ações Estratégicas	Criar um plano de Marketing	X		X		X	X		
	Renovar os meios tecnológicos dos laboratórios		X	X	X	X	X	X	X
	Renovar as salas de aulas		X	X	X				X
	Criar um plano carreira para os docentes e não docentes			X	X		X	X	X

Tabela 26. Mapa de ações estratégicas (cont)

		Perspetiva de Processos Internos				Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento			
		Melhorar a comunicação interna e externa	Melhorar os recursos didáticos e tecnológicos	Melhorar os processos de ensino e de investigação	Desenvolver uma oferta formativa de excelência	Posicionar o DEM como Referência em inovação e empreendedorismo dentro da UC	Aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia	Reforçar a aposta na investigação	Promover a qualificação do corpo docente e não docente
Ações Estratégicas	Criar um plano de Marketing	X				X			
	Renovar os meios tecnológicos dos laboratórios		X	X	X	X		X	
	Renovar as salas de aulas		X	X	X				
	Criar um plano carreira para os docentes e não docentes				X		X	X	X

Analisando a tabela, é possível verificar que uma ação estratégica pode influenciar a realização de diversos objectivos, mas um objetivo pode estar dependente de mais do que uma ação estratégica.

Por exemplo, a ação estratégica: criar um plano carreira para os docentes e não docentes, influencia a realização de diversos objetivos estratégicos, tais como: atrair os melhores estudantes, aumentar a satisfação dos alunos, aumentar a prestação de serviços, melhorar a estruturação de custos, promover a qualificação do corpo docente e não docente, desenvolver um oferta formativa de excelência, aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia e reforçar a aposta na investigação.

Por sua vez é possível reparar que a realização de objetivo estratégico pode depender de várias ações estratégicas. Por exemplo, a realização do objetivo estratégico: desenvolver uma oferta formativa de excelência vai depender de um conjunto de ações estratégica, como: renovar os meios tecnológicos dos laboratórios, renovar as salas de aulas e criar um plano carreira para docentes e não docentes.

3.2.5. Gestão da Implementação

- Introduzir o BSC em todos os níveis da organização
- Dirigir o BSC às unidades de destino
- Coordenar o BSC entre unidades

Tendo em conta a dimensão estrutural do Departamento de Engenharia Mecânica, não se verifica a necessidade de uma introdução do BSC em todos os níveis da organização sendo toda a informação passível de ser consultada e facilmente entrar em contacto com o responsável do DEM e, neste preciso caso, com o líder do projeto.

Sendo mais uma vez importante referir a importância do líder, neste caso o diretor do DEM, de orientar e comunicar toda a informação relativa ao que se pretende atingir com a implementação do BSC e também ajudar a entender, os objetivos estratégicos definidos, a toda a organização, garantindo, assim, a sua participação ativa no projeto e permitindo também uma maior coordenação entre os objetivos estratégicos gerais e os objetivos pessoais.

3.2.6. Aplicação contínua do Balanced Scorecard

A probabilidade de sucesso da implementação do Balanced Scorecard, no Departamento de Engenharia Mecânica estará diretamente relacionada com a capacidade de estabelecer um compromisso contínuo com todo este processo, pois só assim será possível garantir que os objetivos estratégicos serão cumpridos

Sendo assim, o BSC deve ser encarado como um processo evolutivo, que poderá modificar-se ao longo do tempo, devendo, por isso, estar enraizado no espírito estratégico do DEM.

Segundo Horváth e Partners (2003), nesta etapa deve existir, principalmente, um esforço ao nível de integrar o BSC nos sistemas de gestão e controlo de planeamento e nos sistemas de informação, mas também gerir os funcionários com as funcionalidades oferecidas pelo BSC.

4. CAPITULO III – OBJETIVO ESTRATÉGICO: DESENVOLVER UMA OFERTA FORMATIVA DE EXCELÊNCIA

Neste capítulo é abordado um dos objetivos estratégicos definidos para a perspetiva de processo internos, sendo esse objetivo – desenvolver uma oferta formativa de excelência.

Pretende-se dar uma breve explicação sobre o indicador de desempenho do trabalho a ser desenvolvido atualmente pelo Departamento de Engenharia Mecânica, e que irá de encontro ao cumprimento deste objetivo estratégico.

4.1. Objetivo estratégico e indicador de desempenho

O desenvolvimento de uma oferta formativa de excelência está diretamente relacionada com a garantia de qualidade dos seus serviços.

Nesse sentido, como indicador de desempenho decidiu-se definir o número de certificados de qualidade obtidos pelo DEM.

Atualmente, o DEM têm em progresso a candidatura a dois certificados de qualidade – A3ES e EUR-ACE.

4.1.1. A3ES

O processo de Bolonha modificou os sistemas de ensino superior para sempre, através da imposição de medidas, de forma a garantir e a existir um maior controlo sobre a qualidade do ensino.

De uma forma muito breve, algumas das modificações mais importante que o processo de Bolonha implementou foram as seguintes: uma uniformização a nível dos créditos e ciclos de estudo no espaço europeu, a introdução da necessidade de existir sistemas de avaliação externa e as acreditações como pilar na garantia de qualidade numa dimensão europeia.

Com a adesão ao tratado de Bolonha, Portugal viu-se obrigado a incutir uma reforma no seu ensino superior, abolindo os antigos sistemas de avaliação de qualidade e criando um sistema mais eficiente e que tivesse de acordo com as normas e pretensões definidas no tratado de Bolonha.

Através do Decreto-Lei n.º 369/2007 “É instituída pelo Estado Português, como agência de avaliação e acreditação para a garantia da qualidade do ensino superior, a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, doravante designada por Agência, e são aprovados os respetivos Estatutos, publicados em anexo ao presente decreto-lei, que dele faz parte integrante”

Assim sendo, em 2007, foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), mas só iniciando a sua atividade em 2009, passando a ser responsável, a partir do momento em que foi criada, por garantir a qualidade e acreditação de todas as instituições de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, a nível nacional e pela introdução de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior.

Originalmente e devido à necessidade de cumprir os prazos impostos no tratado de Bolonha, foram atribuídas creditações temporárias a todas as instituições de ensino superior. Devido a essa atribuição temporária decorre, desde 2012, a inspeção de todas as instituições a que forma atribuídas esses tipo de creditações. Sendo a obtenção desta, fundamental para a continuidade da atividade do DEM, torna-se um dos objetivos estratégicos mais importante devido a toda a sua importância para o funcionamento do DEM e também devido à necessidade de ser concretizado a curto prazo.

Tendo em conta a necessidade de ajudar no desenvolvimento e preparação da candidatura bem como facilitar o controlo das atividades a serem realizadas neste âmbito foram desenvolvidos um documento *word* de apoio ao processo A3ES e uma tabela de controlo, de forma a haver a informação do que se fez, do que se faz e do que se terá de fazer.

4.1.2. EUR-ACE

A procura pela obtenção do certificado EUR-ACE/ acontece devido à tentativa de juntar o útil ao agradável, ou seja, visto que os requisitos pedidos para a obtenção deste certificado se aproximam dos requisitos que irão ser necessários para a obtenção do certificado A3ES, pretende-se conseguir assim aproveitar o trabalho que irá ser obrigatoriamente desenvolvido.

O EUR-ACE foi criado em 2004, é a designação dada a um quadro de qualificações sectorial e a um quadro de avaliação de qualidade.

A criação do selo EUR-ACE surgiu da necessidade de criar um sistema de acreditação focado nos cursos de engenharia, tanto do 1.º como do 2.º Ciclo, garantindo assim a qualidade e o reconhecimento desses cursos a nível europeu.

A implementação e o correto funcionamento do processo EUR-ACE são garantidos pela agência ENAEE.

No caso específico de Portugal a agência reconhecida pela ENAEE, para a atribuição do selo EUR-ACE, é a Ordem dos Engenheiros, possuindo a designação OE+EUR-ACE

Tal como sucedido para o certificado A3ES, também para o processo EUR-ACE foram criados dois documentos – um documento *word* de apoio ao processo EUR-ACE e uma tabela de controlo, de forma a obter toda a informação acerca do progresso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A sobrevivência do mais apto”, frase aplicada por Charles Darwin, que embora tenha sido aplicada com um significado diferente, representa de certa forma a realidade atual, ou seja, as instituições vêm-se perante a necessidade de encontrar ferramentas de gestão sólidas, capazes de permitir realizar uma gestão estratégica orientada pela e para a visão e que permita que a instituição se adapte ao clima de instabilidade e mudança constante em que se vive, para poder garantir a sua sobrevivência.

Na elaboração desta tese, foi possível verificar que o Balanced Scorecard apresenta-se como uma ferramenta compatível e capaz de satisfazer tais necessidades. Apresenta-se capaz de esclarecer a visão e a estratégia, de funcionar como uma ferramenta de comunicação e de ligação entre as perspetivas, os pilares estratégicos e os objetivos estratégicos. Sendo, conceptualmente, uma ferramenta direcionada para o sector privado.

Durante o estudo realizado para o desenvolvimento desta tese, foi possível verificar que o Balanced Scorecard apresentava características interessantes e importantes para responder as necessidades estratégicas das organizações sem fins lucrativos.

Nessa adaptação verificou-se ser necessário introduzir algumas mudanças, de forma a encaixar-se, na realidade das organizações sem fins lucrativos. A passagem de uma maior relevância da perspetiva financeira para a perspetiva de clientes é, porventura, a alteração mais significativa.

Tendo em conta, que o objetivo deste estudo era a construção de um BSC para o Departamento de Engenharia Mecânica, foi efetuada uma análise a todo o plano estratégico da Universidade de Coimbra, de forma a entender a visão, missão e pilares estratégicos, para que fosse possível a sua introdução correta no BSC.

Através da realização de um inquérito por toda a comunidade, foi possível verificar a pouca sensibilidade estratégica presente na comunidade do DEM, visto que apenas 12.4% da comunidade despendeu tempo para responder ao inquérito. No entanto, regista-se que entre os 12.4% de participantes – docentes, funcionários e alunos – há um consenso a nível dos objetivos estratégicos que devem ser introduzidos no BSC desenvolvido para o DEM, revelando assim por parte dos participantes uma noção e atenção à realidade que os rodeia e qual o caminho para o futuro.

Com o desenvolvimento do BSC, foi possível, fundamentalmente, dar origem a três aspetos:

O primeiro foi a possibilidade de desdobrar o plano estratégico da UC de uma forma simples e eficaz, que permitirá, assim a sua comunicação por toda a estrutura do DEM e inculir uma maior sensibilidade e proximidade com a estratégia.

O segundo prende-se com a definição dos objetivos estratégicos incluídos nas quatro perspetivas do BSC, que possibilitaram responder às necessidades estratégicas do DEM, ao mesmo tempo que contribuí para o sucesso do plano estratégico da UC.

O terceiro consiste na oferta do BSC, como uma ferramenta de medição de desempenho competente, completa e de aplicação contínua garantindo assim o armazenamento de informação e uma maior capacidade de controlo para os responsáveis do presente e do futuro

Todo o trabalho desenvolvido durante a elaboração desta tese, foi realizado com um perspectiva de futuro, ou seja, que possa servir de base uma eventual implementação real do Balanced Scorecard no DEM.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

"A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior". (s.d.). Obtido de <http://www.a3es.pt/>

"Diário da República, 2.ª série - N.º 168 - 1 de Setembro de 2008" Estatutos da Universidade de Coimbra. (s.d.). Obtido em 20 de Março de 2013, de http://www.uc.pt/sobrenos/Estatutos_UC_2008

"Dossier EUR-ACE - Instituto Universitário de Lisboa". (2011).

Bastos, M. (2012). *"O Balanced Scorecard Aplicado ao Ensino Superior - O Caso do ISCAA"*. Tese para obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública.

BSC Designer - Balanced Scorecard Software. (s.d.). Obtido de <http://www.bscdesigner.com/balanced-scorecard-the-four-perspectives-financial-perspective.htm>

Costa, A. (2009). *Aplicação da metodologia Balanced Scorecard em Instituições do Sector Público Não Lucrativo - O Estudo do Caso Instituto Politécnico de Portalegre*. Tese de Mestrado em Ciências Económicas.

Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1997). *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective on Translating Strategy into Action*. Obtido de <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=45041>

Garcia, M. (2006). *"Um modelo de Balanced Scorecard aplicado a instituições privadas de ensino superior"*.

Giollo, P. R. (2002). *"Modelo de avaliação de desempenho fundamentado do Balanced Scorecard - estudo caso da URI- Campus Erechim"*. Dissertação de Mestrado em Administração.

Hafner, K. (1998). *"Partnership for performance: The Balanced Scorecard put to the test at the University of California"*. Obtido em 9 de julho de 2013, de <http://rec.hku.hk/steve/Msc/reco%206027/handouts/10-98-bal-scor-chapter2.pdf>

Henman, L. (s.d.). *The foundations of strategy: Mission, Vision, and Values*. Obtido de <http://www.henmanperformancegroup.com/articles/Foundations-of-Strategy.pdf>

Kaplan, R. S. (2001a). *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy*

into Action. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral - The balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *"The Strategy-Focused Organization"*. Executive Book Summaries.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *"Kaplan e Norton na prática"*. Elsevier.

Lehmann, C. F. (2012). *Strategy and Business Process Management: Techniques for Improving Execution, Adaptability, and Consistency*. CRC Press.

Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. John Wiley.

Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies*.

Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Wiley.

Olve, N.-G., Petri, C.-J., Roy, J., & Roy, S. (2000). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral - guía práctica el Balanced Scorecard*.

Partners, H. &. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral - Manual Prático baseado em más de 100 experiencias*.

Plano Estratégico 2011-2015 da Universidade de Coimbra.

Ribeiro, N. (2005). *"O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Instituições de Ensino Superior"*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria.

Schumacher, L. (s.d.). *Charlotte's Balanced Scorecard*. Obtido em 17 de Junho de 2013, de <http://charmeck.org/city/charlotte/Budget/Documents/City%20of%20Charlotte%20Balanced%20Scorecard.pdf>

ANEXO A

Inquérito Alunos

Este inquérito insere-se no âmbito da aplicação do método Balanced Scorecard no Departamento de Engenharia Mecânica. O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica que permite a materialização da visão e estratégia de uma instituição através de um mapa de objetivos e indicadores de desempenho que se encontram organizados segundo quatro perspetivas: clientes, financeira, de processos internos, aprendizagem e crescimento.

Este inquérito tem como objetivo, ajudar na definição dos objetivos de cada uma das perspetivas, tendo em conta a sua implementação no DEM.

Agradecido pelo preenchimento do inquérito

1) Ano de Entrada:

<input type="radio"/>	2007/2008
<input type="radio"/>	2008/2009
<input type="radio"/>	2009/2010
<input type="radio"/>	2010/2011
<input type="radio"/>	2011/2012
<input type="radio"/>	2012/2013
<input type="radio"/>	Outro

2) Curso:

<input type="radio"/>	Licenciatura em Engenharia e Gestão Industrial
<input type="radio"/>	Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica
<input type="radio"/>	Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial
<input type="radio"/>	Mestrado em Engenharia de Materiais
<input type="radio"/>	Mestrado em Engenharia Automóvel
<input type="radio"/>	Mestrado em Energia para a Sustentabilidade

3) Perspetiva de Clientes

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Desenvolver oferta formativa de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar o sucesso escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrair os melhores estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a participação em redes de investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrair novos públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar/Promover a fidelização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a satisfação dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto						

4) Perspetiva de Financeira

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de Custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilizar espaços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a criatividade na captação de recursos e apoios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Aumentar a captação de alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a estruturação dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter a estabilidade financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto						

5) Perspetiva de Processo internos

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Melhorar a gestão de recursos de equipamentos e edifícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar o sistema de comunicação interna e externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar os recursos didáticos e tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar o sistema de comunicação e informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar os processos de ensino e de investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a articulação entre o ensino e a investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a empregabilidade dos formados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto				<input type="radio"/>		

6) Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Promover a qualificação do corpo docente e não docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reforçar o apoio à transferência de conhecimento, à gestão da propriedade intelectual e a criação de empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posicionar o DEM como referência em inovação e empreendedorismo dentro da UC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionar a remuneração com o desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver/Reforçar a aposta na investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer parcerias com instituições nacionais/internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer parcerias com o tecido empresarial regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer parcerias com o tecido empresarial nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto						

Inquérito Docentes/Funcionários

Este inquérito insere-se no âmbito da aplicação do método Balanced Scorecard no Departamento de Engenharia Mecânica. O Balanced Scorecard é uma ferramenta de gestão estratégica que permite a materialização da visão e estratégia de uma instituição através de um mapa de objetivos e indicadores de desempenho que se encontram organizados segundo quatro perspetivas: clientes, financeira, de processos internos, aprendizagem e crescimento.

Este inquérito tem como objetivo, ajudar na definição dos objetivos de cada uma das perspetivas, tendo em conta a sua implementação no DEM.

Agradecido pelo preenchimento do inquérito

1) Categoria Profissional:

<input type="radio"/>	Professor Catedrático	<input type="radio"/>	Técnico Superior
<input type="radio"/>	Professor Associado	<input type="radio"/>	Assistente Técnico
<input type="radio"/>	Professor Auxiliar	<input type="radio"/>	Assistente Operacional
<input type="radio"/>	Professor Convidado		Outro
	Outro		

2) Perspetiva de Clientes

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Desenvolver oferta formativa de excelência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar o sucesso escolar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrair os melhores estudantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a participação em redes de investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atrair novos públicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar/Promover a fidelização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Aumentar a satisfação dos alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto						

3) Perspetiva de Financeira

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Fortalecer a captação de financiamento competitivo em investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a prestação de serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Redução de Custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilizar espaços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover a criatividade na captação de recursos e apoios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a captação de alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar a estruturação dos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manter a estabilidade financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto						

4) Perspetiva de Processo internos

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Melhorar a gestão de recursos de equipamentos e edifícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar o sistema de comunicação interna e externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar os recursos didáticos e tecnológicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar o sistema de comunicação e informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar os processos de ensino e de investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a articulação entre o ensino e a investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a empregabilidade dos formados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto						

5) Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Selecione os seguintes pontos de acordo com o grau de importância que lhe atribui.

	Nada Importante	Pouco Importante	Relativamente Importante	Importante	Muito Importante	Crucial
Promover a qualificação do corpo docente e não docente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reforçar o apoio à transferência de conhecimento, à gestão da propriedade intelectual e a criação de empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posicionar o DEM como referência em inovação e empreendedorismo dentro da UC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar a integração dos docentes e não docentes na estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionar a remuneração com o desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver/Reforçar a aposta na investigação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer parcerias com instituições nacionais/internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer parcerias com o tecido empresarial regional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelecer parcerias com o tecido empresarial nacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Caso tenha alguns pontos que ache importante e que não estão presentes nas opções, pode acrescentar neste ponto						

ANEXO B

Documento Comparativo dos Processos A3ES e EUR-ACE

<i>Relação entre Indicadores</i>		<i>A3ES</i>	<i>EUR-ACE</i>
Equivalente	≈	13	3
Mais ou menos idêntico	±	15	7
Diferente	≠	85	56
Total		113	66

A3ES	Pontos		EUR-ACE	Pontos
4)Pessoal Docente e Não Docente	4.1.1.1; 4.1.1.2	≈	Folha 17) Ficha de docente	
	4.1.3.1.a; 4.1.3.3.a;	≈	Folha 1) Informação introdutória sobre a instituição: Parte A	Pessoal Docente e não Docente
6)Processos	6.2.1.1; 6.2.1.2; 6.2.1.3; 6.2.1.4; 6.2.1.5; 6.2.1.7; 6.1.2.9; 6.3.1; 6.3.4	≈	Folha 10) Ficha de disciplina	
A.14) Plano de estudos	A.14.2; A.14.3	±	Folha 9) Plano do curso	Tabela
3)Recursos Materiais e Parcerias	3.1.1; 3.1.2	±	Folha 21) Adequação das instalações	Adequação das instalações
	3.2.1; 3.2.3	±	Folha 6) Cooperação com outras instituições	Protocolos e acordos de parcerias com outras instituições/organizações
	3.2.2	±		Instituições de interface e a sua articulação com a escola
4)Pessoal Docente e Não Docente	4.1.1.6	±	Folha 17) Ficha de docente	
5)Estudantes e Ambientais de Ensino/Aprendizagem	5.1.2; 5.1.3	±	Folha 1) Informação introdutória sobre a instituição: Parte A	N.º de estudantes no ano escolar
6)Processos	6.1.4; 6.3.2; 6.3.3	±	Folha 10) Ficha de disciplina	
7)Resultados	7.1; 7.1.2	±	Folha 19) Ingresso de alunos	Saída de Alunos
A.1) Instituição de ensino superior / Entidade instituidora		≠		
A.2) Unidade orgânica (faculdade, escola, instituto, etc.)		≠		
A3ES	Pontos		EUR-ACE	Pontos
A.3) Ciclo de Estudos		≠		
A.4)Grau		≠		
A.5) Publicação do plano de estudos em Diário da República (nº e data)		≠		
A.6) Área científica predominante do ciclo de estudos		≠		
A.7.1) Classificação da área principal do ciclo de estudos de acordo com a Portaria nº 256/2005 de 16 de Março		≠		

(CNAEF)				
A.7.2) Classificação da área secundária, do ciclo de estudos de acordo com a Portaria n.º 256/2005 de 16 de Março (CNAEF), se aplicável		≠		
A.7.3) Classificação de outra área secundária do ciclo de estudos de acordo com a Portaria n.º 256/2005 de 16 de Março (CNAEF), se aplicável		≠		
A.7.4) Classificação de outra área secundária do ciclo de estudos de acordo com a Portaria n.º 256/2005 de 16 de Março (CNAEF), se aplicável		≠		
A.8) Número de créditos ECTS necessário à obtenção do grau		≠		
A.9) Duração do ciclo de estudos (art.º 3 DL-74/2006)		≠		
A3ES	Pontos		EUR-ACE	Pontos
A.10) N.º vagas aprovado no último ano lectivo		≠		
A.11) Condições de acesso e ingresso		≠		
A.12) Ramos, opções, perfis, maior/menor ou outras formas de organização de percursos alternativos em que o ciclo de estudos se estrutura (se aplicável)		≠		
A.13) Estrutura Curricular	A.13.1; A.13.2	≠		
A.14) Plano de estudos	A.14.1	≠		
A.15) Regime de funcionamento		≠		
A.16) Docente(s) responsável(eis) pela coordenação do ciclo de estudos (a(s) respectiva(s) Ficha(s) Curricular(es) deve(m) ser apresentada(s) no Anexo VIII)		≠		
A.17) Estágios e Períodos de Formação em Serviço (quando aplicável)	A.17.1; A.17.1.1; A.17.1.2; A.17.2; A.17.3; A.17.4; A.17.4.1; A.17.4.2	≠		
A.18) Observações		≠		
A.19) Participação de um estudante na comissão de		≠		

avaliação externa				
3)Recursos Materiais e Parcerias	3.2.4	≠		
4)Pessoal Docente e Não Docente	4.1.1.3; 4.1.1.4; 4.1.1.5; 4.1.3.1.b; 4.1.3.2.a; 4.1.3.2.b; 4.1.3.3.b; 4.1.3.4.a; 4.1.3.4.b; 4.1.3.5.a; 4.1.3.5.b; 4.1.4; 4.2.1; 4.2.2; 4.2.3; 4.2.4	≠		
A3ES	Pontos		EUR-ACE	Pontos
5)Estudantes e Ambientais de Ensino/Aprendizagem	5.1.1; 5.1.1.1; 5.1.1.2; 5.1.1.3; 5.1.1.4; 5.1.1.5;5.2.1; 5.2.2; 5.2.3; 5.2.4; 5.2.5	≠		
6)Processos	6.1.2; 6.1.3	≠		
7)Resultados	7.1.3; 7.1.4; 7.2.1; 7.2.2; 7.2.3; 7.2.4; 7.2.5; 7.2.6; 7.3.1; 7.3.2; 7.3.4	≠		
8)Análise SWOT do ciclo de estudos	8.1 ; 8.2 ; 8.3 ; 8.5; 8.4 ; 8.6; 8.7	≠		
9)Proposta de acções de melhoria	9.1 ; 9.2 ; 9.3 ; 9.5; 9.4 ; 9.6; 9.7	≠		
10) Proposta de reestruturação curricular		≠		
		≠	Folha 0) Proposta de capa e identificação de páginas	
		≠	Folha 1) Informação introdutória sobre a instituição: Parte A	Instituição; Ano escolar de referência aos documentos de suporte (N-1/N); Estruturas de direcção
		≠	Folha 2) Informação introdutória sobre a instituição	Licenciaturas de 1.º Ciclo leccionadas na instituição; Cursos de Mestrado leccionados na instituição; Cursos de Doutoramento leccionados na instituição
		≠	Folha 3) Informação introdutória sobre a instituição – Parte C	Instituição; Descrição histórica da instituição; Descrição das instalações principais
		≠	Folha 4) Formalização do curso	Instituição e Curso; Programa actual; Prova de funcionamento legítimo do curso; Novo programa pendente de aprovação (se aplicável)
		≠	Folha 5) Estratégia da escola relativamente ao	Instituição e Curso; Raízes Históricas do Curso;

			curso	Especificidades do curso relativamente a outros congéneres; Sustentabilidade do curso; Vantagens competitivas e ameaças
		≠	Folha 8) Informação geral sobre o curso	Instituição, Curso; OutComes (Competências e Capacidades) por Área Científica
			Folha 11) Fichas de actividades complementares	Instituição, Curso, Actividade (estágios, conferencias, trabalho voluntário, visitas de estudo, etc.); Propósitos, Resumo, Caracterização; Instituição, Curso, Actividade (estágios, conferencias, trabalho voluntário, visitas de estudo, etc.); Procedimento de avaliação; Caracterização dos objectivos e programa
		≠	Folha 12) Produtos de aprendizagem (Outcomes)	Estrutura Base; Actividades Complementares
		≠	Folha 16) Ficha de Director do curso	
		≠	Folha 18) Perspectiva dos docentes	Instituição; Curso ; Docente; Área Temática Comentários sobre os Alunos centrados nas metodologias de ensino/aprendizagem; Comentários relativamente ao insucesso escolar; Principais carências de apoio à docência; Disponibilidade de meios audiovisuais Disponibilidade de laboratórios e meios de formação; Avaliação de coordenação do curso; Ambiente escolar
		≠	Folha 20) Avaliação por estudantes e empregadores	Instituição, Curso; Acções relevantes orientadas pelos inquéritos aos diplomados; Resultados relevantes resultantes dos inquéritos aos diplomados; Resultados relevantes resultantes dos inquéritos aos empregadores;
		≠	Folha 22) Meios pedagógicos	Instituição, Curso; Meios Pedagógicos
		≠	Folha 23) Monitorização do curso: Taxa de sucesso	Instituição, Curso; Ano Escolar; Resumo;
		≠	Folha 24) Monitorização do curso: Trabalho de projecto	
		≠	Folha 25) Monitorização do curso: Auto-	Análise Institucional dos indicadores genéricos do curso;

			avaliação	Análise Institucional dos indicadores referentes aos alunos; Análise Institucional dos indicadores referentes aos docentes
		≠	Folha 26) Plano de qualidade	Meios de Diagnóstico; Identificação dos Aspectos críticos; Tratamento de Recomendações da OE Relatórios anuais de progresso relativamente às recomendações da OE