
Proposta de um Balanced Scorecard para a Banda Musical de Gondomar

Manuel Adriano Ferreira Ribeiro

Relatório de projeto

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Professor João Ribeiro

2023

Agradecimentos

À minha esposa, às minhas filhas, à minha mãe e restante família por me apoiarem neste desafiante projeto.

Ao Professor João Ribeiro por toda a disponibilidade, apoio e contribuição na elaboração deste projeto.

À Banda Musical de Gondomar por me ter formado como pessoa e continuar a apoiar-me neste desenvolvimento académico.

Resumo

Kaplan e Norton (1992) desenvolveram um sistema integrado de avaliação de desempenho para um conjunto de empresas privadas denominado por *Balanced Scorecard* (BSC). Este sistema apresenta uma diferença fundamental face aos sistemas desenhados até então, ao incluir várias vertentes das empresas e considerar relações de causa/efeito entre os vários objetivos estratégicos, utilizando indicadores financeiros e não financeiros, de curto e de longo prazo para medir os resultados obtidos e apoiar no acompanhamento do atingimento dos objetivos a que a empresa se propõe. Desde então este sistema tem sido aplicado e adaptado em diversas organizações públicas e privadas, de acordo com as suas necessidades e características. Dentro destas adaptações, recentemente tem tido destaque a aplicação deste sistema a Instituições Sem Fins Lucrativos (ISFL) de diversos tipos, levando a uma reflexão profunda sobre a organização do BSC, por oposição à sua ideia original voltado para as empresas privadas e que visam a geração de lucro. Neste contexto, a literatura revela que o BSC pode ser adotado pelas ISFL, de modo que a gestão e aplicação dos seus recursos seja mais eficiente e eficaz.

O presente estudo tem como objetivo desenhar um sistema de BSC para a Banda Musical de Gondomar, uma ISFL da área da cultura e das artes, identificar os fatores que levam a adaptações na sua implementação e destacar as implicações na gestão da organização e comunicação com o exterior. Esta organização tem relações com diversos *stakeholders* locais que se apresentam como clientes e financiadores. Apresenta também características particulares, tais como a necessidade de recursos humanos com competências específicas que pela sua preponderância têm impacto na estrutura, processos e resultados da organização. Apesar de existirem alguns estudos publicados que têm abordado aplicações do BSC em diversas ISFL, principalmente em serviços públicos e serviços de saúde, há ainda pouca investigação em outros tipos de instituições, nomeadamente instituições de cultura e artes, cuja investigação será de bastante interesse.

Abstract

Kaplan and Norton (1992) developed an integrated performance evaluation system for a set of private companies called the Balanced Scorecard (BSC). This system presents a fundamental difference from previously designed systems by including various aspects of the companies and considering the cause-and-effect relationships between multiple strategic objectives. It uses both financial and non-financial indicators, as well as short-term and long-term measures to assess the achieved results and support the tracking of the company's goals. Since then, this system has been applied and adapted in various public and private organizations according to their needs and characteristics. Within these adaptations, there has been a recent emphasis on applying this system to Non-Profit Organizations (NPOs) of different types, leading to a deep reflection on the organization of the BSC in contrast to its original idea focused on profit-generating private companies. In this context, the literature reveals that the BSC can be adopted by NPOs, enabling more efficient and effective management and allocation of their resources.

The objective of the present study is to design a BSC system for Banda Musical de Gondomar, a NPO in the field of culture and arts. It aims to identify the factors that lead to adaptations in its implementation and to highlight the implications for organizational management and external communication. This organization has relationships with various local stakeholders who could be both clients and funders. It also has unique characteristics, such as the need for human resources with specific skills, which significantly impact the structure, processes, and outcomes of the organization. Although there are some published studies that have addressed the application of the BSC in various NPOs, particularly in public services and healthcare, there is still limited research on other types of institutions, specifically those in the culture and arts sector, making further investigation highly valuable.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice.....	iv
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras.....	vi
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Especificidades das ISFL	3
2.2. Organizações de Artes e Cultura	5
2.3. Balanced Scorecard e a sua aplicação em ISFL	6
2.4. Balanced Scorecard e a sua aplicação em Organizações de Arte e Cultura.....	9
2.5. Indicadores.....	10
3. Metodologia.....	12
4. Caso em Estudo.....	14
4.1. Apresentação da Instituição.....	14
4.2. Organização da Banda Musical de Gondomar	15
4.3. Missão	15
4.4. O BSC na Banda Musical de Gondomar.....	16
4.4.1. Reconfiguração do BSC	16
4.5. Mapa Estratégico para a Banda Musical de Gondomar	18
4.5.1. Perspetiva dos <i>Stakeholders</i>	18
4.5.1.1. Análise dos <i>Stakeholders</i>	18

4.5.1.2.	Objetivos e indicadores.....	21
4.5.2.	Perspetiva dos Recursos Financeiros	24
4.5.2.1.	Análise dos Recursos Financeiros	25
4.5.2.2.	Objetivos e indicadores.....	26
4.5.3.	Perspetiva dos Processos Internos.....	27
4.5.3.1.	Análise dos Processos Internos	27
4.5.3.2.	Objetivos e indicadores.....	28
4.5.4.	Perspetiva dos Recursos e melhoria.....	31
4.5.4.1.	Análise dos Recursos.....	31
4.5.4.2.	Objetivos e indicadores.....	33
4.5.5.	Sistematização e relação entre objetivos e indicadores no BSC.....	35
5.	Conclusões.....	37
6.	Futuros desenvolvimentos	39
	Anexos.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1-Tipos de stakeholders e a sua influência.....	21
Tabela 2-Indicadores para medição do objetivo de reforçar a relação com a Câmara Municipal de Gondomar.....	22
Tabela 3-Indicadores para a medição do objetivo de desenvolver sinergias com o Conservatório de Música de Gondomar.....	23
Tabela 4-Indicadores para medição do objetivo de melhorar a comunicação e promover a participação dos restantes stakeholders.....	24
Tabela 5-Indicadores para medição do objetivo de garantir os fundos necessários para a sustentação da atividade.....	27
Tabela 6-Indicadores para medição do objetivo de melhorar o processo de prospeção e contratação de festas.....	29
Tabela 7-Indicadores para medição do objetivo de desenvolver novas atividades.....	29
Tabela 8-Indicadores para medir o objetivo de identificar e propor opções de formação adicional e novas experiências aos músicos.....	30
Tabela 9-Indicadores para medição do objetivo de melhorar a comunicação do plano das atividades.....	30
Tabela 10-Indicadores para medir o objetivo de melhorar o método de gestão de ativos.....	31
Tabela 11-Indicadores para medir o objetivo de garantir a satisfação dos Músicos.....	33
Tabela 12- Indicadores para medir o objetivo de participação dos colaboradores.....	34
Tabela 13-Indicadores para medir o objetivo de apresentar mais espetáculos e com melhor qualidade musical.....	34

Índice de Figuras

Figura 1-BSC e ligações entre indicadores (adaptado de Kaplan e Norton (1992))	7
Figura 2-Perspetivas BSC reorganizadas para a realidade das ISFL de artes e cultura, baseadas em recursos voluntários (elaboração própria)	18
Figura 3-Mapa Estratégico da Banda Musical de Gondomar (elaboração própria)	35
Figura 4-Relações entre objetivos do Mapa Estratégico da Banda Musical de Gondomar (elaboração própria)	36

1. Introdução

As Instituições Sem Fins Lucrativos (ISFL) são diversas e estão presentes em diversos setores da economia, adotando organizações e formas legais diversas. A sua principal característica é que estas organizações não têm o lucro como objetivo sendo que o mesmo é investido na melhoria das condições e dos serviços disponibilizados. O número de ISFL tem vindo a crescer e torna-se relevante o seu estudo, contudo este é difícil pois estas têm objetivos muito diversos e não comparáveis, sendo por isso importante segregar estas organizações pelo seu objetivo de modo a obter uma amostra mais homogénea.

A motivação para a escolha deste tema é a possibilidade de alargar a investigação no âmbito da aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) a ISFL de cariz cultural e artístico, área em que a literatura é ainda reduzida. Os estudos publicados têm abordado aplicações de Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) principalmente em serviços públicos e serviços de saúde (Munik et al., 2021) deixando de parte um conjunto significativo de outros tipos de ISFL. Assim, faz sentido fazer uma análise específica para as associações de caráter cultural e artístico e verificar como criar BSC que permitam a estas organizações proporcionar os serviços que se propõem de forma mais eficiente e com melhor controlo.

Em Portugal verificamos que existe um grande número de associações culturais e artísticas dispersas por todo o território. Estas associações têm como objetivo proporcionar às comunidades onde estão inseridas serviços de caráter cultural e artístico que de outra forma não estariam acessíveis de todo ou está-lo-iam com menor regularidade nestas comunidades. Estas associações são geridas por voluntários e baseiam-se no trabalho destes para o desenvolvimento do seu propósito. Estas associações culturais e artísticas podem ser enquadradas como instituições sem fins lucrativos (ISFL) pois não buscam o lucro e assentam maioritariamente num modelo de organização baseado em sócios individuais. Dentro deste grupo podemos destacar as Bandas Filarmónicas que existem um pouco por todo o país e desempenham um papel preponderante na divulgação e educação musical das comunidades onde se inserem ao longo dos últimos duzentos anos (de Sousa, 2017). Dos registos compilados por de Sousa (2017), “desde a segunda metade do século XIX até à atualidade a quantidade de Bandas Filarmónicas existentes variou entre as 550 e as 750” (de Sousa, 2017, p. 46), sendo que ao longo dos anos o

movimento filarmónico apresenta várias variações relacionadas com fatores diversos que foram afetando a sociedade portuguesa. Para este fim irá analisar-se a realidade da Banda Musical de Gondomar nas suas diversas valências apresentando as suas principais características e desafios, bem como a sua missão e estratégia, para assim apresentar a sugestão de um BSC para esta instituição tendo em conta as necessárias alterações na sua configuração para adaptação à realidade desta organização onde os recursos humanos, que necessitam de ter competências específicas, têm um grande impacto na dinâmica e processos da instituição bem como nos resultados apresentados pela instituição à diversidade de *stakeholders* da instituição. Assim, o BSC e também o processo de elaboração do mesmo poderá ser proveitoso para a referida instituição na reflexão sobre a sua missão e processos bem como uma ferramenta de organização e controlo futuro.

Para este fim irei analisar a literatura existente sobre o BSC, especialmente a sua aplicação em ISFL, nomeadamente em organizações do setor artístico e cultural, e reconstruir este adaptado à realidade específica da Banda Musical de Gondomar.

2. Revisão de Literatura

A investigação relativa a SCG em ISFL tem vindo a apresentar um crescente número de estudos relacionados com ISFL (Cestari et al., 2022), contudo os estudos tem verificado que o âmbito das ISFL é cada vez mais alargado, sendo difícil encontrar uma abordagem que cubra todos os tipos de organizações dentro deste grande conjunto que são as ISFL, também chamado muitas vezes de terceiro setor. Cestari menciona até que não há consenso na definição do conceito de ISFL, uma vez que as áreas de atuação são muito variadas (Cestari et al., 2022).

Segundo Tucker e Parker (2013), os estudos sobre esta temática têm-se dividido em dois grandes grupos, sendo os afetos à chamada Nova Teoria Institucional (*New Institutional Theory*), nos quais se advoga que há uma convergência entre a abordagem necessária para a implementação de um SCG entre as organizações lucrativas e as não lucrativas e, por outro lado, a Teoria Contingencial (*Contingency Theory*), em que há uma clara separação entre os dois tipos de organização sendo que há características específicas das organizações não lucrativas que não permitem uma replicação dos pressupostos das empresas lucrativas (Tucker & Parker, 2013). Nesta linha de pensamento, alguns autores dizem mesmo que o uso de SCG em ISFL pode ser considerado uma contradição (Baraldi, 1998).

2.1. Especificidades das ISFL

Os diversos estudos apontam várias especificidades das ISFL que tornam a implementação de SCG difícil. Desde logo, a falta de planeamento estratégico formal típico destas organizações é um entrave à definição dos objetivos da organização, contudo não é claro que este planeamento formal, a ser implementado, melhore o desempenho da organização (Stone et al., 1999). A cultura específica que existe nas ISFL é apresentada como um instrumento de controlo mais eficaz do que um SCG neste tipo de organizações (Tucker & Parker, 2013).

Outra razão para esta falta de planeamento está também relacionada com a dificuldade de definir a estratégia e a missão da ISFL, uma vez que frequentemente estas não são claras e habitualmente consistem numa lista de programas e iniciativas que a organização desenvolve regularmente, e não um conjunto de objetivos últimos que esta pretende atingir (Kaplan, 2001).

O contexto não competitivo das ISFL (Baraldi, 1998), o seu foco no valor e serviços prestados (Tucker & Parker, 2013) bem como o facto de as ISFL não incluírem a satisfação do cliente na

definição da estratégia (Stone et al., 1999) são fatores diferenciadores adicionais que impedem a comparabilidade e a replicação de abordagens entre o setor não lucrativo e o lucrativo.

Outro fator diferenciador e preponderante das ISFL são os recursos humanos da organização. Estas organizações baseiam-se principalmente em voluntários ou recursos que aceitam remunerações abaixo do mercado (Kaplan, 2001), o que pode constituir uma dificuldade destas organizações em obter os recursos especializados que necessitam para as suas atividades (Tucker & Parker, 2013). Por outro lado, estes recursos aceitam estas condições porque se identificam com os objetivos ou atividades desenvolvidas pela organização e esta realidade cria um vínculo muito mais forte com a organização em comparação com as instituições lucrativas, sendo esta uma das principais vantagens das ISFL. Contudo, esta relação mais emocional poderá constituir um perigo pois estes indivíduos motivados por vezes trazem uma ideia pessoal dos objetivos da organização e da forma como esta os deverá atingir. Juntando esta situação com um ambiente típico das ISFL onde todas as opiniões são ouvidas e valorizadas, poderão surgir choques ou ruídos organizacionais que contribuirão para uma menos clara definição da estratégia da organização (Kaplan, 2001).

Apesar de todas as dificuldades evidenciadas, as ISFL operam em complexos sistemas competitivos no que concerne à obtenção de fundos a vários níveis, sendo que as fontes de receita destas instituições são múltiplas e incluem contribuições isoladas, apoios estatais, quotizações, contratos governamentais e venda de produtos ou serviços (Munik et al., 2021; Stone et al., 1999; Tucker & Parker, 2013). Esta multiplicidade de origens de fundos pode também afetar a definição de prioridades e estratégias das ISFL. Deverá a organização dar prioridade à opinião dos seus associados ou às necessidades de quem utiliza e beneficia dos serviços que estas organizações proporcionam? Deverá focar-se no interesse dos seus doadores ou na angariação de contratos ou acordos com as instituições públicas (Kaplan, 2001)? Todas estas questões têm diferentes respostas dependendo das características da organização, sendo os principais determinantes a dimensão da organização, as características e forma de gestão dos corpos diretivos da organização, os objetivos da organização, entre outros que são fundamentais para a correta definição da missão, estratégia da organização e estrutura que será a base do planeamento formal que se pretende atingir (Stone et al., 1999).

Esta complexidade e competitividade na obtenção de fundos, bem como a necessidade de prestar contas sobre a razão da sua existência abre o espaço nestas organizações para a implementação de SCG e gestão de *performance*, que permitam às ISFL prestar contas junto da sociedade e de quem financia a organização (Kaplan, 2001; Munik et al., 2021). Por outro lado a necessidade de melhorar a sua *performance* pode também ser um fator que impulse a adoção de SCG (Munik et al., 2021).

No caso concreto da Banda Musical de Gondomar, alvo do presente estudo, o facto de os recursos humanos serem voluntários, mencionado por Kaplan (2001) e Tucker e Parker (2013) é preponderante na caracterização da organização e será um fator chave a ter em consideração na elaboração do BSC. Em termos de financiamento, a Banda assenta num esquema de associação, em que os sócios contribuem para a organização através das suas quotas, mas a principal fonte de receita da Banda provém dos acordos celebrados com a Câmara Municipal quer através de financiamento direto, quer através de protocolos celebrados para realização de atividades no concelho. Paralelamente a estas, outras atividades são realizadas, novamente baseadas inteiramente em voluntários, para a angariação de fundos para a instituição.

2.2. Organizações de Artes e Cultura

Na literatura são encontradas algumas referências ao setor das artes e da cultura que se pretende estudar. Desde logo destaco a definição apresentada por Weinstein & Bukovinsky (2009) para as organizações de artes e cultura como, “uma ISFL cuja principal função é a educação em ou disseminação das artes visuais ou performativas” (Weinstein & Bukovinsky, 2009). Esta é uma das múltiplas definições encontradas na literatura para este tipo de organizações. Do mesmo modo, a própria noção de arte não é também clara, sendo apresentada como “um bem relativo que tem sido compreendido de maneiras completamente diferentes em diferentes tempos e diferentes locais” (Matarasso, 1997).

Se a definição deste tipo de organizações é diversa, é mais consensual que os recursos humanos destas organizações de artes e cultura, que apesar de maioritariamente voluntários, são específicos pois necessitam possuir de certas capacidades técnicas e conhecimentos essenciais à colaboração na instituição derivada da sua especificidade e modo de atuação. Daí decorre que os recursos chave destas organizações, que normalmente têm a dupla função de colaborador e

gestão, são em primeiro lugar, especializados no trabalho artístico que a sua organização promove e apenas gestores em segundo lugar, por vezes até sem formação para esta função de gestão da organização que desempenham (DiMaggio, 2006; Matarasso, 1997).

Assim, podemos dizer que a Banda Musical de Gondomar se enquadra nesta definição de organização de artes e cultura apresentada por Weinstein e Bukovinsky (2009) pois o seu foco principal será a disseminação da música como arte performativa.

2.3. Balanced Scorecard e a sua aplicação em ISFL

O BSC é apresentado em 1992 por Kaplan e Norton como uma ferramenta para melhorar a gestão e a avaliação de desempenho das empresas, agrupando os fatores chave da estratégia da empresa. Neste painel de controlo inclui indicadores não só da perspetiva financeira (mais relacionada com o curto prazo) mas também indicadores não financeiros (eventualmente mais ligados ao longo prazo). Este painel de controlo estratégico permite a definição e controlo da evolução de objetivos operacionais e o controlo dos seus resultados. Pretende-se assim através de objetivos operacionais atingir o que foi definido na missão, visão e objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 1992). Para dar uma visão global do desempenho da empresa, Kaplan e Norton (1992) apresentam o BSC organizado em 4 perspetivas. A perspetiva dos clientes, que deverá apresentar a sua proposta de valor face à concorrência e apresentar os indicadores que permitam fidelizar os atuais clientes e angariar novos clientes. A perspetiva dos processos internos, mais focada em processos internos da organização e a forma como estes irão contribuir para o atingimento dos restantes objetivos. Esta perspetiva está diretamente relacionada com a perspetiva dos clientes e financeira pois só através da eficiência operacional se conseguirão atingir os objetivos das outras perspetivas. A perspetiva de aprendizagem e crescimento que inclui as competências necessárias para manter e expandir a atividade da empresa quer através dos recursos humanos, da informação ou da organização da empresa que podem tornar a organização mais ágil, eficiente e alinhada com a sua estratégia. Por fim apresentam a perspetiva financeira em que o objetivo último será o de acrescentar valor aos acionistas, sendo também analisados indicadores relacionados com ações em outras perspetivas que permitirão atingir este objetivo.



Figura 1-BSC e ligações entre indicadores (adaptado de Kaplan e Norton (1992))

Esta ferramenta tem sido adotada por diversas empresas com sucesso e sendo revista e melhorada pelos seus autores em diversas perspetivas (Kaplan, 2009; Kaplan & Norton, 1996a, 2001, 2003).

As características específicas das ISFL apresentam por si só a necessidade de um foco diferente na orientação da organização. Num dos documentos publicados sobre um desenvolvimento do BSC, Kaplan analisa também a forma como se poderá adaptar o BSC a ISFL. Sobre a organização do BSC, Kaplan advoga que a Missão da organização deve figurar no topo do *scorecard* de modo que todos os objetivos sejam orientados para este objetivo global. Neste sentido, a perspetiva financeira que nas empresas figura no topo como objetivo último, nomeadamente na criação do valor para o acionista, deveria passar para a base do *scorecard* (Kaplan, 2001). Contudo teremos de ter em conta que na ISFL há outros fatores para além dos financeiros que são preponderantes para assegurar a sobrevivência da organização, sendo que estes também deverão ser tidos em conta na definição do *scorecard* (Munik et al., 2021). A gestão

habitualmente democrática e o papel preponderante na gestão e nas atividades desenvolvidas de diversos indivíduos com motivações e experiências diferentes tornam premente o foco nos recursos humanos e no seu desenvolvimento e crescimento, de modo a melhorar as suas competências pessoais. Desta forma, as instituições através das participações dos indivíduos na organização, das múltiplas partes interessadas e objetivos complexos, exigem a inclusão de medidas de impacto social nos seus sistemas de medição de desempenho. Além disso, a natureza não financeira dos objetivos das ISFL pode exigir a criação de indicadores de desempenho alternativos, que vão além das métricas financeiras tradicionais usadas em empresas com fins lucrativos. Para a medição do atingimento da estratégia, algumas das questões e desafios têm de ser enfrentados pelas ISFL na implementação do BSC, incluindo a necessidade de definir objetivos claros e medidas de desempenho mensuráveis.

Vários estudos destacam os benefícios da adoção do BSC em ISFL. Entre esses benefícios estão o alinhamento de toda a organização, corrigindo a falta de conexão entre a missão e a estratégia da organização com as operações em andamento, além do redirecionamento do foco das iniciativas e programas que a organização desenvolve para os objetivos que a organização quer atingir através dessas iniciativas. Assim, o BSC tem uma dupla função neste tipo de organizações, de apoiar a execução da estratégia, mas também ajudar à definição da mesma pela reflexão que promove quer na sua implementação quer na sua avaliação periódica (Bryson & Alston, 2011; Kaplan & Norton, 1996a).

Entretanto, alguns estudos alertam que há o risco de que os objetivos definidos estejam mal formulados operacionalmente ou que estejam eventualmente ligados a eventos isolados, sem a devida conexão com a visão e a estratégia da organização (DiMaggio, 2006; Moores et al., 2022). Por isso, é importante que a ISFL faça uma análise cuidadosa de seus objetivos e estratégias antes de adotar o BSC, a fim de garantir que eles estejam adequadamente definidos e conectados com a visão e a estratégia da organização.

Além dos benefícios mencionados anteriormente, a utilização do BSC em ISFL também pode fornecer um quadro de referência para a avaliação contínua do desempenho e progresso da organização em relação às suas metas e objetivos (Kaplan & Norton, 1996a). Isso permite que a

organização tome medidas proativas para corrigir quaisquer desvios ou falhas que possam surgir e ajustar suas estratégias e iniciativas conforme necessário.

Além disso, a implementação do BSC também pode aumentar a transparência e responsabilidade da organização em relação a seus *stakeholders*, permitindo que eles acompanhem o desempenho da organização e forneçam *feedback* para ajudar a orientar a tomada de decisões estratégicas. No entanto, é importante lembrar que a implementação bem-sucedida do BSC em ISFL requer um compromisso contínuo da liderança da organização e a participação ativa de todos os níveis de funcionários. Também é crucial adaptar o quadro de acordo com as necessidades e objetivos específicos da organização e garantir que ele seja atualizado regularmente para refletir mudanças nas circunstâncias e ambiente externo da organização (Bourne et al., 2002).

Outro ponto a ser considerado é que, embora o BSC seja uma ferramenta poderosa para a gestão estratégica, a sua implementação requer um esforço significativo e contínuo para obter e analisar dados relevantes. Isso pode ser especialmente desafiador para as ISFL, que muitas vezes têm recursos limitados e precisam ser eficientes nos seus esforços de medição de desempenho.

Por fim, é importante lembrar que a implementação do BSC não é uma solução única para todos os problemas de gestão de desempenho das ISFL. É preciso levar em consideração o contexto específico da organização e seus objetivos estratégicos, e avaliar se a adoção do BSC é a melhor escolha para a organização em questão.

2.4. Balanced Scorecard e a sua aplicação em Organizações de Arte e Cultura

As características específicas das organizações de arte e cultura levam a diversas adaptações ao BSC para além das mencionadas anteriormente. A principal dificuldade está relacionada com a anteriormente mencionada dificuldade em definir a estratégia da ISFL e como se deverá medir a sua *performance* (Kaplan, 2001). Outra dificuldade neste tipo de organizações está em definir quais os *inputs* que permitem medir a sua *performance*. Acerca desta temática alguns autores levantam algumas questões que se aplicam diretamente ao caso em estudo “Quais os inputs necessários para a atingir uma performance orquestral superior? Como medir se a orquestra contribuiu para a educação musical da população da sua cidade?” (Stone et al., 1999). Mas também a dualidade de objetivos que as organizações da cultura e das artes e os seus

administradores enfrentam, entre os objetivos artísticos e a criação de um produto que seja apelativo e desejado pelo público (Weinstein & Bukovinsky, 2009).

A natureza técnica dos recursos humanos destas organizações necessita de uma atenção especial não só pela necessidade de avaliação das suas competências técnicas, mas também na identificação de necessidades de formação adicional através de cursos específicos quer através de participação em novas experiências artísticas. Ainda neste tópico, é necessário manter e desenvolver o espírito colaborativo entre os seus recursos avaliando a sua satisfação com as atividades, uma vez que nas artes performativas as motivações dos recursos impactam a sua performance (Sinapi & Juno-Delgado, 2015). As competências de gestão dos indivíduos que lideram as instituições levam a que a perspetiva de processos internos esteja muito mais relacionada com a sistematização e otimização dos processos, uma vez que o foco está mais voltado para a vertente artística e nem tanto para a gestão e otimização de recursos.

Por fim, a perspetiva dos clientes inclui diversos participantes das atividades, muitos dos quais a instituição não tem uma relação formal e são dificilmente identificáveis individualmente, uma vez que participam nas suas atividades anonimamente, sendo difícil por vezes a avaliação da sua satisfação com as atividades ou a validação do atingimento dos objetivos e missão da instituição. Estes clientes poderão ser vistos como financiadores pois da sua avaliação poderão de alguma forma contribuir para a instituição sustentar as suas atividades. No entanto, as artes são de apreciação livre e cada um valoriza aspetos diferentes na sua avaliação.

2.5. Indicadores

Na definição de indicadores há certas características que são essenciais para um bom indicador quando se trata de um BSC numa ISFL. Essas características garantem que os indicadores sejam eficazes na medição do desempenho do progresso no atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

- **Relevância:** Um bom indicador deve ser relevante para a missão e os objetivos da ISFL. Deve estar alinhado com a estratégia da organização e refletir aspetos-chave do seu impacto social, desempenho organizacionais ou outras áreas de foco. Isso garante que o indicador fornece informações úteis e significativas para orientar a tomada de decisões e na gestão estratégica da ISFL.

- **Mensurabilidade:** Um bom indicador deve ser mensurável, ou seja, deve ser possível recolher dados ou informações relevantes para medir o desempenho em relação ao indicador. A mensurabilidade está relacionada com a disponibilidade de dados fidedignos e definição de métodos adequados para a recolha e análise dos dados. Um indicador mensurável permite que a ISFL monitore e avalie o seu desempenho ao longo do tempo.
- **Objetividade:** Um bom indicador deve ser objetivo, ou seja, a interpretação dos dados e resultados não deve depender de julgamentos subjetivos. Ele deve ser baseado em medidas quantificáveis e claras, reduzindo a possibilidade de viés ou interpretações variadas. A objetividade dos indicadores aumenta a confiabilidade das informações e facilita a comparação e o acompanhamento do desempenho da ISFL ao longo do tempo.
- **Tangibilidade:** Um bom indicador deve ser alcançável, ou seja, a ISFL deve ter a capacidade de influenciar o resultado do indicador através das suas ações e esforços. Indicadores que são muito distantes ou fora do controle da organização podem ser desmotivadores e não fornecer uma visão realista do desempenho. Portanto, é importante selecionar indicadores que estejam dentro do alcance da ISFL e que possam ser impactados pelas suas atividades e estratégias.
- **Action-oriented:** Um bom indicador deve ser orientado para a ação, fornecendo informações relevantes que levem a medidas e melhorias concretas. Ele deve permitir que a ISFL identifique áreas de melhoria, tome decisões informadas e implemente ações corretivas ou estratégias de aprimoramento. Indicadores que não levam a ações práticas podem não ter um impacto significativo no desempenho e no sucesso da ISFL.

Na escolha de indicadores para um BSC de uma ISFL, é fundamental considerar estas características para garantir que os indicadores sejam úteis, confiáveis e capazes de fornecer informações valiosas para a gestão estratégica da organização. Além disso, é importante rever periodicamente os indicadores, ajustando-os conforme necessário para refletir as mudanças na estratégia e nas necessidades da ISFL (DiMaggio, 2006; Kaplan & Norton, 1996b, 2006; Neely et al., 2002).

3. Metodologia

Este projeto tem como objetivo apresentar uma proposta de BSC para a Banda Musical de Gondomar, identificando as suas condicionantes e implicações. Analisar-se-á a organização, identificando os seus desafios e estratégias para prosperar, bem como tentar identificar a sua estratégia e missão junto da comunidade onde está inserida.

Neste estudo optou-se pela estratégia de investigação denominada de *insider action research* para o atingimento de um objetivo mútuo entre o investigador e o investigado (Coghlan, 2007). Este método de investigação é indicado para as organizações que pretendem alterar ou melhorar os instrumentos de gestão, tendo semelhanças com a atividade de consultoria. Este método defende que a teoria é fundamental para orientar o modo como os problemas podem ser compreendidos e as ações postas em prática pelo investigador. Com esta abordagem espera-se um contributo prático para a resolução de problemas sociais e organizacionais. Assim, as soluções apresentadas deverão incluir um conjunto de resultados e ações para resolver o problema em causa (Gill & Johnson, 2002).

A informação foi obtida através de um envolvimento e conhecimento interno do investigador com a instituição em causa. A relação mencionada não apresenta uma dualidade de funções uma vez que apenas há um conhecimento do investigador como membro da organização e não como atual gestor da instituição. Contudo, este conhecimento poderia enviesar a informação obtida pelas relações de amizade e hierarquia dentro da organização. Esta situação conduziu a uma maior necessidade de distanciamento e a uma posição mais baseada na teoria e não na organização em concreto. Assim, para este fim, as interações com os membros da Banda no âmbito deste trabalho foram sempre iniciadas com um aviso claro de que o objetivo da abordagem é o trabalho aqui apresentado, caso contrário, poderiam ser consideradas como meras interações ou observação externa.

De modo a caracterizar a instituição e propor um BSC adaptado à sua realidade, foram observados os processos e atividades desenvolvidos pela Banda de forma regular, sendo que o conhecimento pelo investigador da realidade a estudar foi de bastante relevância. De seguida, com base na investigação realizada e potenciais adaptações à realidade observada na Banda, foram realizadas

duas entrevistas individuais semiestruturadas ao Presidente e ao Vice-presidente da Banda Musical de Gondomar com a duração aproximada de 60 minutos cada, principalmente focadas na definição da Missão, na identificação dos *stakeholders*, no funcionamento da angariação de recursos financeiros e identificação de processos internos bem como nas relações entre os objetivos. Através do decorrer das entrevistas verificou-se que não seria necessário incluir mais membros da Direção no lote de entrevistados uma vez que entre o Presidente e Vice-Presidente foi detetada uma coincidência entre Missão e atividades habitualmente realizadas, pelo que a inclusão de mais entrevistados não iria acrescentar mais informação relevante para a análise. Foi também realizada uma entrevista ao maestro com a duração aproximada de 60 minutos, de modo a analisar como são definidos objetivos artísticos, como estes são avaliados e quais as estratégias de retenção dos recursos. As entrevistas foram conduzidas pelo investigador de modo a potenciar a obtenção de informação relevante para o objetivo do trabalho, bem como a recolha de outra informação relevante através da análise de documentos e publicações da própria instituição.

O primeiro passo passou por definir a Missão da instituição, tentando identificar os objetivos e principais fatores que contribuem para esse fim de modo a perceber que perspetivas deveriam ser incluídas no Mapa Estratégico. Verificou-se bastante alinhamento das respostas de todos os intervenientes na identificação de objetivos específicos e atividades a desenvolver, contudo a identificação e definição da Missão necessitou de mais interação durante as entrevistas. De seguida, mediante as responsabilidades e envolvimento dos entrevistados abordou-se as perspetivas propostas para elaboração do BSC aplicado a uma organização deste tipo. Por fim, abordaram-se as relações entre as diferentes perspetivas e outras informações adicionais que pudessem ajudar a um melhor entendimento dos objetivos e funcionamento da organização.

4. Caso em Estudo

4.1. Apresentação da Instituição

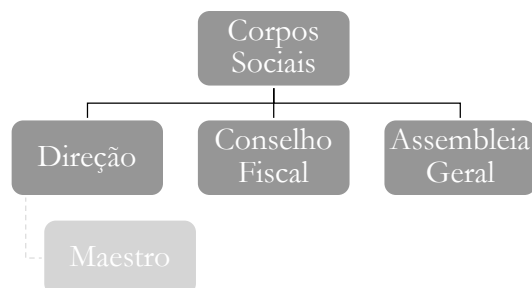
A Banda Musical de Gondomar tem a sua génese em 1850 quando o reverendo Padre João Ramos das Neves, conhecido por Padre João da Torre, organista, criou um grupo musical para animar as festividades religiosas. O primeiro concerto por este agrupamento musical que passou a designar-se “Banda do Monteiro”, realizou-se no Monte Crasto em abril de 1863, sendo esta a data apresentada para a sua fundação. De notar que até 1973 a referida Banda não era juridicamente uma coletividade. Em 1973, com a aprovação dos estatutos, a "Banda do Monteiro" transformou-se numa Associação sem sede própria, mas apoiada pelas associações de Gondomar, até erigir a sua própria sede, inaugurada a 11 de outubro de 1998. Construída em terreno oferecido pelo sócio benfeitor, Senhor José Tomé de Castro Moutinho, e que foi edificada com a ajuda da Câmara Municipal de Gondomar e outras entidades oficiais para além do precioso auxílio de alguns benfeitores (Fernandes, 2015).

A Banda apresenta diversas valências que foram variando ao longo da sua história, quer por iniciativas de algumas pessoas ou grupos de pessoas pertencentes à instituição, quer através de necessidades e solicitações de organismos e instituições da sociedade civil. Contudo as atividades permanentes e principais da Banda estão relacionadas com o agrupamento musical principal, a Banda Filarmónica e o ensino da música.

No âmbito do ensino da música, o programa curricular da escola de música da Banda foi desenvolvido de acordo com os requisitos do ensino oficial e almejava desde a construção da nova sede social (1ª fase concluída em 1991) a criação de um conservatório de música em Gondomar (Fernandes, 2015). Esta autorização para o ensino artístico especializado de música foi obtida em 2022 através de um despacho da Direção Geral da Administração Escolar oficializando o ensino na Associação Jubilus - Conservatório de Música de Gondomar. Assim, apesar de estreita colaboração com a Banda Musical de Gondomar em termos de formação e encaminhamento de músicos para integrar na Banda, o Conservatório de Música de Gondomar tornou-se uma instituição autónoma com o foco na educação musical com objetivos educacionais e organizacionais próprios, ficando fora do âmbito desta investigação.

4.2. Organização da Banda Musical de Gondomar

A Banda apresenta uma organização típica neste tipo de associações, baseada nos Órgãos Sociais definidos nos estatutos. Abaixo o esquema da organização:



A Assembleia Geral é composta por todos os sócios da instituição, que se dividem em diversas categorias tais como sócios ordinários, sócios músicos, sócios beneméritos. Este é um órgão principalmente formal e de cumprimento dos requisitos legais da instituição uma vez que a participação dos sócios nas assembleias é reduzida.

O Conselho Fiscal presta a devida revisão das contas, realizada anualmente para cumprimento dos requisitos legais.

A Direção é o órgão decisor e que toma todas as decisões relativas à atividade da instituição e interagindo com os *stakeholders* e recursos internos de modo à realização das atividades que se propõe. Nesta instituição encontramos a especificidade de o Maestro estar muito presente na tomada de decisão e definição dos objetivos artísticos em articulação com a Direção. Assim, apesar de não ser membro da Direção, é reconhecida a sua influência e importância na dinâmica da instituição.

4.3. Missão

A definição da Missão na instituição Banda Musical Gondomar padeceu dos problemas elencados anteriormente: falta de visão clara do fim último da instituição, e foco em atividades concretas ou lista de atividades habituais em vez dos resultados da realização destas atividades (Kaplan, 2001). Apesar das dificuldades, com algumas interações foi possível definir a Missão como a ***“divulgação da filarmônia, música e cultura, sendo uma instituição de referência***

no e do concelho de Gondomar”¹. Esta definição de Missão reforça a caracterização da instituição apresentada anteriormente como uma organização de artes e cultura, pois este é o seu objetivo último. Foram apresentados objetivos de âmbito social e associativo, contudo faz sentido estes não integrarem a Missão pois estão diretamente ligados às perspetivas elencadas, contribuindo direta ou indiretamente para o atingimento da Missão a que a instituição se propõe.

4.4. O BSC na Banda Musical de Gondomar

A partir da informação recolhida e das entrevistas realizadas, um potencial BSC para a Banda Musical de Gondomar deverá apresentar uma configuração diferente do modelo inicial apresentado por Kaplan e Norton em 1992, incluindo as melhorias e as necessidades de adaptação sempre necessárias à aplicação desta ferramenta numa instituição deste tipo.

4.4.1. Reconfiguração do BSC

A Missão da instituição está subjacente a todas as atividades e é o seu objetivo último, devendo ocupar um lugar central. Na habitualmente designada perspetiva dos clientes o foco será mais nos *stakeholders* da instituição, que são a comunidade em que a Banda se insere e que beneficiam dos serviços que esta proporciona bem como os financiadores (sócios, patrocinadores e instituições). Em última instância todos os que ouvem ou presenciam as atuações da Banda poderão ser *stakeholders*, e de alguma forma poderão influenciar a instituição e as suas atividades. Assim esta perspetiva irá relacionar-se principalmente com a perspetiva dos recursos financeiros, que deixa de ser o fim último nesta instituição, mas a base financeira para a prossecução das atividades a que a instituição se propõe e que através da satisfação dos *stakeholders* pode manter ou aumentar o financiamento, quer através de novos financiadores (sócios ou instituições), quer através do aumento dos valores financiados.

Nestas duas últimas perspetivas a Câmara Municipal de Gondomar tem uma importância significativa uma vez que quer em termos de influência nas atividades desenvolvidas pela instituição, quer no financiamento desta através dos protocolos realizados esta apresenta-se como um fator essencial para a prossecução dos objetivos da Banda. A missão da Banda é em parte sobreposta às responsabilidades culturais da Câmara sendo benéficas para ambas as partes a realização destas parcerias. Contudo, a Banda Musical de Gondomar não é a única instituição

¹ citação extraída das entrevistas realizadas

deste tipo no concelho de Gondomar e é essencial a manutenção desta relação para a permanência dos protocolos e atividades mencionados. O peso relativo do financiamento da Câmara é significativo e essencial para a sobrevivência financeira da Banda.

A perspetiva dos processos internos foca-se nos principais processos existentes na Banda de modo a procurar as sua otimização e estruturação. Nesta perspetiva inclui-se também a avaliação das atividades para a verificação do seu impacto e da sua pertinência, relacionando-se com a perspetiva dos recursos financeiros que mediante a avaliação das atividades poderá manter, substituir ou alargar as referidas atividades. No âmbito deste trabalho teremos de entender a perspetiva dos processos internos como focada nos processos de suporte às atividades da instituição, gestão dos *stakeholders* e dos músicos, uma vez que o processo artístico depende essencialmente dos músicos e do Maestro e por isso é incluída na perspetiva dos recursos e melhoria.

Na observação da realidade da Banda, foi verificado que os Músicos são um dos fatores mais importantes para a manutenção da Banda e para o atingimento dos seus objetivos. Assim, a habitualmente designada perspetiva de aprendizagem e crescimento é renomeada para recursos e melhoria focando-se nos recursos humanos da instituição, maioritariamente músicos com competências musicais técnicas que vão de encontro às necessidades da Banda, e a procura por reter, formar e motivar os seus membros de modo que quer a qualidade artística individual, quer a qualidade artística coletiva cresça, bem como recrutar novos recursos que possam contribuir para este fim. Esta perspetiva relaciona-se com os processos internos pois as atividades a propor deverão também ser aliciantes internamente para contribuírem como mecanismo de retenção e recrutamento de novos membros bem como criar um clima propício aos músicos desenvolverem o seu trabalho. Assim a melhoria da qualidade artística dos indivíduos e do coletivo com o suporte dos processos internos irá contribuir para uma maior satisfação dos *stakeholders* através da melhoria das atividades apresentadas em termos de qualidade.

4.5. Mapa Estratégico para a Banda Musical de Gondomar

Com base nas especificidades da instituição apresentadas e na reorganização das perspectivas do BSC acima proposta, apresenta-se de seguida o Mapa Estratégico da Banda Musical de Gondomar nas suas diversas perspectivas, incluindo o detalhe dos objetivos estratégicos e os indicadores propostos.



Figura 2-Perspetivas BSC reorganizadas para a realidade das ISFL de artes e cultura, baseadas em recursos voluntários (elaboração própria)

4.5.1. Perspetiva dos *Stakeholders*

Há um conjunto muito alargado de potenciais *stakeholders* da instituição, dependendo de como esta é encarada. No caso concreto, identificamos os *stakeholders* que têm alguma relação com a Banda em termos formais, podendo ser esta pontual ou recorrente.

4.5.1.1. Análise dos *Stakeholders*

Os *stakeholders* da instituição identificados foram os seguintes:

- Câmara Municipal de Gondomar

- Conservatório de Música de Gondomar
- Junta de Freguesia local
- Associações e coletividades parceiras
- Comissões de festas das romarias onde a Banda atua
- Comunidade/público
- Patrocinadores
- Sócios

Todos estes *stakeholders* têm distintas relações com a Banda, tendo diversos graus de influência junto desta, quer nas atividades desenvolvidas quer em termos de feedback. Apresenta-se abaixo informações adicionais dos principais *stakeholders* e da sua relação com a instituição.

A Câmara Municipal de Gondomar é atualmente, sem dúvida, o mais importante *stakeholder* da Banda, quer em termos de financiamento, quer em termos de parceria para desenvolvimento de diversas atividades de divulgação e promoção da música no Concelho. É também reconhecido pela Câmara que a Banda representa um forte embaixador do Concelho nas atividades que desenvolve fora deste. Assim, este *stakeholder* tem forte influência nas atividades desenvolvidas pela Banda quer porque o financiamento proporcionado por esta está diretamente relacionado com a quantidade e qualidade de atividades desenvolvidas, bem como o número de pessoas que beneficiam destas. Relacionadas com isto, são várias as propostas que são submetidas à Câmara para parceria de modo que seja atingido o objetivo de divulgação musical e cultural dentro do Concelho e assim tentar aumentar o montante financiado. Neste momento há já uma base de atividades elaboradas regularmente que sustentam esta importante parceria, que vão desde concertos em datas específicas (25 de Abril e Ano Novo), programa de divulgação musical “Música em Família”, e o Concurso Internacional de Música de Gondomar. Outras atividades são propostas e realizadas de forma pontual tais como Ciclos de Concertos, eventos musicais específicos (GondoSax Fest, Curso de Direção de Banda), entre outros. A competição pelos financiamentos mencionada por Munik et al. (2021) é também perceptível nesta instituição pois as diversas associações do Concelho concorrem entre si pela obtenção de mais financiamento por parte da Câmara podendo ser estas do mesmo tipo, tais como outras Bandas do Concelho,

Ranchos ou Fanfarras, ou de tipo completamente diferente, tais como Sociedades Columbófilas, Grupos de caça e pesca, entre outros.

O Conservatório do Música de Gondomar, como já mencionado anteriormente, resultou de uma autonomização da atividade educativa da Banda, saindo esta da esfera de controlo formal da Banda. Contudo, alguns dos corpos diretivos são comuns e garantem o alinhamento e colaboração entre as duas instituições. O Conservatório alarga a oferta educativa apresentada pela Banda e especializa-se nesta função para a otimização em termos educativos.

As Comissões de Festas são entidades que contratam os serviços musicais da Banda para apresentação nas romarias que organizam. Estes *stakeholders* são de dois tipos: um conjunto de Comissões, habitualmente dentro do Concelho, que contratam estes serviços da Banda ano após ano, e as Comissões que não apresentam regularidade de contratação, encaradas como uma relação pontual, quer pelas dinâmicas da própria Comissão (mudança de membros) quer pelo interesse da Banda na apresentação em determinadas Romarias. Naturalmente com as primeiras há uma relação de maior proximidade, com apoio mútuo quer através de adaptação dos prazos de pagamento, quer através de adaptação aos requisitos de ambas as partes. A relação com o segundo grupo é mais circunscrita ao serviço contratado, tentando a Banda ir ao encontro dos requisitos contratados.

Para além destes existe um conjunto de parceiros que colabora com as atividades da Banda ou com algum suporte administrativo ou operacional, um conjunto de financiadores que contribuem com donativos para o financiamento das atividades da Banda e por fim, a comunidade ou público que participa nas atividades que são dificilmente identificáveis e que incluem também representantes ou membros dos *stakeholders* mencionados anteriormente.

Abaixo apresenta-se a uma tabela resumo dos *stakeholders*, da sua relação com a Banda e do nível de influência que estes têm junto desta.

Stakeholder	Tipo	Relação	Influência
Câmara Municipal de Gondomar	Parceiro/ Cliente / Financiador	Relação de parceria no desenvolvimento de diversas atividades no Concelho e financiamento através do apoio ao associativismo, dependente das atividades realizadas	Alta

Conservatório de Música de Gondomar	Parceiro	Cedência de espaço, oferta formativa, atividades conjuntas decorrentes da sinergia de objetivos entre as duas instituições	Alta
Junta de Freguesia	Parceiro	Relação de parceria institucional e apoio operacional	Média
Associações e coletividades parceiras	Parceiro	Relação de parceria pontual quando há interesses mútuos das instituições	Baixa
Comissões de Festas	Cliente	Serviços contratualizados com a Banda para a animação das Romarias	Média – restrita ao serviço contratualizado
Comunidade e público	Cliente	Indivíduos ou representantes de instituições que assistem às atividades da Banda	Nula ou não identificável formalmente
Patrocinadores	Financiador	Relação de financiamento, maioritariamente decorrente de relacionamentos pessoais já existentes	Baixa
Sócios	Financiador	Relação de participação na instituição reduzida decorrente das mudanças da sociedade. Fonte de financiamento através do valor das quotas	Baixa

Tabela 1-Tipos de stakeholders e a sua influência

4.5.1.2. Objetivos e indicadores

Na perspetiva dos *Stakeholders* pretende-se avaliar a relação e satisfação destes com as atividades desenvolvidas pela Banda. Como a natureza destes objetivos é subjetiva, teremos de utilizar indicadores indutores para deduzir sobre a satisfação.

– Reforçar a relação com a Câmara Municipal de Gondomar

Grande parte das atividades são desenvolvidas em parceria com este *stakeholder*, sendo essencial para a realização dessas atividades e uma vez que o programa de financiamento em que a Banda está inserida se refere ao Associativismo de forma genérica. Apenas o desenvolvimento da relação de proximidade com este *stakeholder* e alinhamento de expectativas permite que esta relação seja duradoura e benéfica para a Banda. Assim, para o mais relevante *Stakeholder*, a Câmara Municipal de Gondomar, sugere-se um indicador que mostre a aderência destas às atividades desenvolvidas.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Nº de atividades desenvolvidas promovidas pelos canais institucionais da Câmara	Uma forma de induzir o envolvimento e suporte da Câmara será através dos recursos que esta coloca para a divulgação e dinamização das atividades da Banda	Contabilização do número de atividades da Banda que são publicitadas pela Câmara nos seus canais institucionais (físicos e virtuais)	Apesar de medir algum do suporte e dos recursos disponibilizados pela Câmara não abrange todo o envolvimento entre as duas instituições
% de participação de elementos representantes da Câmara nas atividades	A participação de representantes da Câmara nas atividades será um resultado do interesse e envolvimento das duas instituições	$\frac{\text{Atividades com participação da Câmara}}{\text{Atividades desenvolvidas pela Banda em parceria com a Câmara}}$	O indicador poderá ser enviesado uma vez que no âmbito das relações institucionais ou pela relevância do programa global em que a atividade da Banda se insere a participação do representante da Câmara é obrigatória e não revelando o estado da relação de parceria

Tabela 2-Indicadores para medição do objetivo de reforçar a relação com a Câmara Municipal de Gondomar

– Desenvolver sinergias com o Conservatório de Música de Gondomar

A relação do Conservatório com a Banda é próxima, uma vez que este funciona nas instalações da Banda, mas como a sua formalização é recente pretende-se que sejam desenvolvidas muitas situações de colaboração e parceria entre as duas instituições para benefício mútuo decorrentes do crescimento da atividade do Conservatório. Esta parceria surgirá de diversas formas e estará presente em várias perspetivas. Neste indicador pretende-se quantificar a parceria das duas instituições visível para a público e *Stakeholders* importantes, nomeadamente a Câmara:

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Nº de atividades desenvolvidas em conjunto com o Conservatório de Música de Gondomar	Uma forma de induzir o envolvimento do Conservatório com a Banda será através das atividades públicas realizadas em conjunto	Contabilização do número de atividades em que a Banda e o Conservatório se apresentam em conjunto	Neste momento não se irá distinguir entre tipos e abrangência das atividades pois a relação de parceria está a iniciar e assume-se que todas as atividades desenvolvidas em conjunto trazem benefícios

% de músicos da Banda que frequentam ou já frequentaram o Conservatório	Este indicador será resultado de uma relação essencial entre as duas instituições, a formação de músicos para incorporar a Banda	$\frac{\text{Nº de músicos da Banda que frequentam ou já frequentaram o Conservatório}}{\text{Nº de músicos da Banda}}$	O indicador nesta fase inicial do Conservatório tenderá a ser reduzido uma vez que a formação musical leva tempo a dar frutos, mas é um indicador importante na avaliação da parceria e da estratégia de autonomizar o ensino da música realizado pela Banda
---	--	---	--

Tabela 3-Indicadores para a medição do objetivo de desenvolver sinergias com o Conservatório de Música de Gondomar

– **Melhorar a comunicação e promover a participação dos restantes *stakeholders***

Pretende-se que todos os *stakeholders* identificados obtenham informação e participem nas atividades desenvolvidas pela Banda, quer nas atividades destinadas ao público em geral dirigidas a todos os *stakeholders*, quer nas atividades destinadas a *stakeholders* específicos, tais como sócios, patrocinadores ou associações e coletividades parceiras.

Em relação aos sócios, pretende-se avaliar a evolução do número e da participação e envolvimento destes em atos da instituição, contudo apenas se poderá realmente avaliar se estes participam em eventos exclusivos e que seja documentada a sua presença, tais como Assembleias Gerais da instituição.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Nº de sócios ativos	Dada a relação principalmente de financiamento, os sócios ativos serão os que têm as quotas em dia	Nº de sócios com as quotas em dia (ano anterior)	O processo de cobrança de quotas é ainda moroso e através de cobrador, necessitando de algum espaço de tempo para a determinação se está ativo ou não
Nº de sócios não músicos e não membros de corpos diretivos presentes nas AG	Este indicador será indutor do envolvimento dos Sócios com a instituição	Nº de sócios não músicos e não membros de corpos diretivos presentes na última AG	A participação em AG não é sinónimo de envolvimento dos sócios, contudo assume-se que se o sócio está envolvido participa nos atos societários da instituição

N ^a de patrocinadores ativos	Dado o número reduzido de patrocinadores, o valor de patrocínio é padrão, incluindo alguns benefícios como a participação nos eventos e publicidade nos meios da Banda (viatura e placard)	N ^a de patrocinadores com contribuição no ano	Este indicador não mede o efeito da dinamização de atividades de angariação e fidelização dos patrocinadores. Não há interesse em publicitar os valores do patrocínio
Participação nas atividades desenvolvidas	O número de participantes nas atividades é um indicador do interesse da comunidade e do público nas atividades da Banda. Existem várias modalidades, atividades com reserva de lugares (pelos canais institucionais da Câmara, atividades com entrada livre em que se contabiliza os lugares ocupados	$\sum \text{N}^{\circ} \text{ de lugares reservados ou ocupados nas atividades em sala}$	Este indicador só é aplicável a atividades em espaços fechados, contudo a Banda tem várias atividades em espaços abertos em que não é possível contabilizar a participação. O público que incluirá indivíduos e instituições de vários <i>stakeholders</i> , contudo é impossível a análise da satisfação sobre as atividades e comunicação de cada um dos grupos de <i>stakeholders</i>
N ^o de reações positivas nas publicações da Banda Musical de Gondomar nas redes sociais	A banda tem adotado uma estratégia de promoção e divulgação do seu trabalho e atividades nas redes sociais partilhando não só o resultado das atividades, mas também o processo de preparação	N ^o médio de reações positivas às publicações nos últimos 3 meses	A reação em plataformas sociais digitais não tem uma relação direta com a participação na atividade ou mesmo de avaliação da performance da atividade, contudo potencia a sua divulgação através dos algoritmos destas redes sociais, sendo por isso um importante meio de publicitação das atividades

Tabela 4-Indicadores para medição do objetivo de melhorar a comunicação e promover a participação dos restantes stakeholders

4.5.2. Perspetiva dos Recursos Financeiros

A perspetiva dos recursos financeiros do BSC é apresentada neste caso como um meio e não um fim da instituição tal como mencionado anteriormente, uma vez que os valores angariados têm como objetivo permitir a realização das atividades a que a instituição se propõe.

4.5.2.1. Análise dos Recursos Financeiros

A principal fonte de financiamento é o programa de apoio ao associativismo celebrado com a Câmara Municipal de Gondomar, o qual depende do número de atividades realizadas e do seu impacto. Em relação a este programa, o valor financiado refere-se à avaliação das atividades realizadas no ano anterior através de um relatório submetido à Câmara onde são identificadas todas as atividades realizadas. Para além deste programa, há também o pagamento de valores relacionados com a realização de atividades em parceria com a Câmara (Música em Família, Concurso Internacional de Música). Outra fonte de fundos são os valores pagos como contraprestação nos contratos realizados com as comissões de festas para a animação das Romarias em que a Banda participa. Estes valores são pagos no fim do serviço prestado nas referidas Romarias. Os valores angariados referentes a patrocínios e quotas de sócios são outra das fontes de financiamento da Banda, ainda que com valor reduzido em relação às fontes mencionadas anteriormente. Recentemente, com a criação do Conservatório de Música de Gondomar a Banda acordou com este o pagamento de um valor relativo à cedência do espaço que servia anteriormente para a escola de música da Banda.

Adicionalmente a Banda promove algumas atividades para angariação de fundos enquadradas em eventos promovidos pela Câmara Municipal (Feira das Tasquinhas e Noite Branca). Estas atividades serão incluídas nesta perspetiva uma vez que a sua principal motivação é a angariação de fundos e não implica a participação da Banda e dos seus músicos enquanto proposta cultural, apesar de podermos identificar alguns objetivos de promoção e divulgação da Banda enquanto instituição do Concelho.

Outras iniciativas não regulares são consideradas também na perspetiva financeira em que a instituição tenta obter mais fundos tais como o programa de apoio às infraestruturas celebrado com a Câmara para a melhoria das infraestruturas da Sede da Banda, apoios comunitários para a aquisição de instrumentos, devolução do IVA suportado na aquisição de instrumentos pela Direção Regional de Cultura do Norte entre outros.

4.5.2.2. Objetivos e indicadores

Importa nesta perspetiva verificar a evolução dos montantes angariados das diversas fontes e também se estes são suficientes para a previsão de custos a incorrer para desenvolver as atividades que a instituição de propõe desenvolver.

Na perspetiva financeira teremos um único objetivo:

- **Garantir os fundos necessários para a sustentação da atividade**

Na perspetiva dos recursos financeiros, pretende-se avaliar se a instituição conseguirá obter os recursos financeiros necessários para a realização das atividades previstas. Em relação às atividades de angariação de fundos, não se pretende que sejam mais, pois iria desviar o foco atenção dos recursos da instituição em atividades não direcionadas com a sua Missão, contudo pretende-se que tenham uma rentabilidade similar ou superior ano após ano.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Variação % do montante financiado pela Câmara Municipal de Gondomar	O valor de financiamento da Câmara é o principal valor do orçamento da Banda sendo que a sua manutenção ou aumento é essencial para o desenvolvimento de atividades	$\frac{\text{Valor atribuído pela Câmara no ano atual}}{\text{Valor atribuído pela Câmara no ano anterior}} - 1$	O valor é atribuído anualmente tendo em conta o relatório das atividades desenvolvidas no período anterior. Assim, alguns dos indicadores da perspetiva dos <i>stakeholders</i> serão indutores do montante financiado por esta
Variação % do montante angariado nas atividades de angariação de fundos	As atividades de angariação de fundos são também um valor significativo, contudo não se deseja aumentar o número de atividades deste tipo	$\frac{\text{Valor angariado no ano atual}}{\text{Valor angariado no ano anterior}} - 1$	
Variação % do montante das quotas	O valor das quotas pagas pelos sócios é residual e simbólico	$\frac{\text{Valor das quotas no ano atual}}{\text{Valor das quotas no ano anterior}} - 1$	
Variação % do montante dos patrocínios	O valor de patrocínio é padrão, incluindo alguns benefícios como a participação nos eventos e publicidade nos meios da Banda (viatura e <i>placard</i>)	$\frac{\text{Valor dos patrocínios no ano atual}}{\text{Valor dos patrocínios no ano anterior}} - 1$	

Candidatura a programas de financiamento (Pontuais)	Pontualmente surgem programas de financiamento da cultura e a Banda procura candidatar-se para obter fundos adicionais	Número de candidaturas a programas de financiamento realizadas no ano	Os programas de financiamento destinam-se a fins específicos como aquisição de instrumentos ou realização de atividades específicas em determinado momento do tempo.
---	--	---	--

Tabela 5-Indicadores para medição do objetivo de garantir os fundos necessários para a sustentação da atividade

4.5.3. Perspetiva dos Processos Internos

Como seria de esperar, a formalização dos processos na instituição é reduzida e segue uma dinâmica semelhante ano após ano, sendo cada um dos membros da direção responsável por processos específicos. Como mencionado anteriormente, estes processos são principalmente ligados à operacionalização das atividades da Banda e suporte aos músicos sendo que o processo de preparação e apresentação das atividades musicais depende essencialmente dos músicos e do Maestro.

4.5.3.1. Análise dos Processos Internos

Nas entrevistas foram identificados os principais processos e a forma como estes são realizados.

A contratação de festas tem como objetivo a prospeção, negociação e contratualização da participação da Banda nas Romarias. Não tem uma formalização específica e está centralizada principalmente num dos elementos da Direção. No momento do estudo, por indisponibilidade deste membro para a realização destas tarefas, a angariação deste tipo de serviços foi altamente reduzida colocando a descoberto esta dependência do indivíduo para a realização deste processo.

Tendo em conta o peso da Câmara Municipal de Gondomar na dinâmica da instituição é de grande importância o desenvolvimento e manutenção de uma relação próxima com a Câmara. Contactos recorrentes e apresentação de propostas para iniciativas é o principal foco deste processo. Para além desta relação é também necessário a elaboração do relatório das atividades realizadas para apresentação no âmbito do programa de apoio ao associativismo e outras parcerias já mencionadas. Também com a Câmara é utilizado o mecanismo de divulgação de atividades quer por via digital quer através dos outros meios de divulgação da Câmara e cedência de espaços e infraestruturas, bem como outros mecanismos usados para a gestão dos espaços como a reserva de bilhetes.

A definição dos objetivos artísticos e das atividades a realizar é da competência da Direção, contudo esta recai no Maestro que propõe à Direção as atividades a desenvolver e o seu conteúdo artístico bem como os objetivos de desenvolvimento artístico da Banda. Nesta definição de objetivos artísticos é pedida a participação dos músicos através de sugestões para a repertório ou atividades a desenvolver. É reconhecido que a organização das atividades e a sua comunicação poderá ser melhorada significativamente. Também englobado neste processo podemos incluir a comunicação das atividades com os músicos.

A Banda adquire diversos ativos para a prossecução das suas atividades, tais como instrumentos musicais, partituras, fardas ou painéis publicitários. A maior parte destes ativos não estão armazenados na sede da instituição, mas sim entregues aos músicos que os utilizam diariamente e nas atividades da Banda em que são necessários. Este processo de cadastro e registo da localização dos ativos é preponderante para evitar a perda de ativos por falta de controlo.

4.5.3.2. Objetivos e indicadores

Os objetivos identificados na perspetiva de processos internos serão os seguintes:

– Melhorar o processo de prospeção e contratação de festas

Na perspetiva dos processos internos, há um conjunto de atividades a realizar que não é facilmente mensurável pois pretende-se melhorar e otimizar processos já implementados que não produzem um *output* quantificável. Em relação ao processo de prospeção de festas que foi identificado como de elevado risco usar-se-ão os indicadores abaixo.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Nº de pessoas envolvidas no contato e contratação de festas	A contratação de festas é realizada por contato direto com as comissões, assim mais pessoas envolvidas levarão a mais contactos e potencialmente mais festas	Contabilização do número de orçamentos enviados pela Banda	Há a preocupação de não centralizar todos os contatos e conhecimento da contratação das festas em apenas uma pessoa

Nº de festas adicionais contratadas vs ano anterior	As festas e romarias são uma parte importante da atividade da Banda pelo que mais festas levarão a uma maior divulgação da Banda e do Concelho de Gondomar	$\frac{\text{Nº de festas no ano atual} - \text{Nº de festas no ano anterior}}{\text{Nº de festas no ano anterior}}$	Para este indicador não se pretende um aumento indefinido do número de festas, mas toma-se o número atual como o mínimo que se pretende atingir.
---	--	--	--

Tabela 6-Indicadores para medição do objetivo de melhorar o processo de prospeção e contratação de festas

– Desenvolver atividades motivadoras

Promover atividades que sejam motivadoras e que proporcionem novas experiências para os músicos e para o público. Alargar a parceria com a Câmara no desenvolvimento de atividades para o público da comunidade. Neste objetivo incluem-se não só as atividades visíveis para o público, mas também as atividades desenvolvidas sem público como é o exemplo do curso de direção onde a Banda atua como meio de aprendizagem para maestros e proporciona experiências diversas aos músicos.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Avaliação dos músicos sobre as atividades desenvolvidas	Dados a obter da resposta a inquérito de satisfação aos músicos	Classificação média da questão no inquérito aos músicos (Classificação de 1-6)	Apenas com a motivação dos músicos para as atividades teremos participação na sua preparação e realização
Nº de sugestões dos músicos para novas atividades		Nº de respostas ao inquérito que sugerem novas atividades	As propostas dos músicos deverão medir o seu interesse por novas atividades e se estas propostas forem aceites irá incentivar a mais sugestões
Novas atividades propostas à Câmara	As novas atividades a desenvolver no Concelho são submetidas à Câmara para pedido de apoio	Nº de propostas de novas atividades apoiadas pela Câmara	Por vezes a Câmara para gerir a relação com as restantes associações do Concelho reconhece a mais-valia de algumas atividades, mas não as suporta

Tabela 7-Indicadores para medição do objetivo de desenvolver novas atividades

– Identificar e propor opções de formação adicional

Com este objetivo pretende-se que os músicos possam melhorar as suas capacidades técnicas quer através de formação adicional, quer através de novas experiências que os mesmos poderão realizar com a Banda, participando em atividades que lhes permitirão o seu desenvolvimento

técnico. Em relação à formação dos músicos poderemos assumir que neste ponto haverá uma parceria e sinergia com o Conservatório de Música de Gondomar e que a formação adicional será prestada com o apoio do conservatório. Assim poderemos verificar através do indicador:

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Nº de Elementos da Banda a estudar no Conservatório de Música de Gondomar	Quanto maior a formação técnica dos músicos melhores resultados serão obtidos em termos artísticos. Apoiar músicos que se encontrem a estudar.	Contabilização do número de Elementos da Banda a estudar no Conservatório de Música de Gondomar	Derivado da sua natureza não se espera que todos os músicos se encontrem a estudar pois também há uma vertente de músicos amadores. Também é importante reter músicos que já tenham terminado os seus estudos formais.
Nº de Elementos da Banda a estudar em escolas superiores de música		Contabilização do número de Elementos da Banda a estudar em escolas superiores de música	

Tabela 8-Indicadores para medir o objetivo de identificar e propor opções de formação adicional e novas experiências aos músicos

– Melhorar a comunicação do plano das atividades

Há uma necessidade de melhorar a comunicação interna das atividades a realizar de modo a promover a participação dos músicos nestas e na sua preparação bem como garantir que os recursos necessários da Câmara e outros parceiros estão disponíveis.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Avaliação dos músicos sobre a comunicação de atividades	Dados a obter da resposta a inquérito de satisfação aos músicos	Classificação média da questão no inquérito aos músicos (Classificação de 1-6)	Apenas com a motivação dos músicos para as atividades teremos participação na sua preparação e realização
Avaliação dos músicos sobre as atividades recorrentes (preparação)		Classificação média da questão no inquérito aos músicos (Classificação de 1-6)	Avaliar se as atividades desenvolvidas de forma recorrente estão a corresponder às expectativas dos músicos

Tabela 9-Indicadores para medição do objetivo de melhorar a comunicação do plano das atividades

– Melhorar o método de gestão de ativos da Banda

A Banda dispõe de um conjunto de ativos necessários à realização das suas atividades e preparação. Estes vão desde o espaço físico (sede da instituição) até aos instrumentos e fardas para os músicos. Pretende-se que a gestão destes ativos seja mais eficiente evitando perdas ou desresponsabilização de danos nestes ativos por falta de identificação do responsável.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Implementação de sistema para catalogar os ativos da Banda	Identificar os ativos e a sua localização é essencial para o controlo e gestão eficiente dos ativos	Sistema implementado (Sim/Não) Nº de ativos identificados	Numa primeira fase o objetivo será implementar um sistema para gerir todos os ativos identificados e a sua localização. No seguimento irá controlar-se o número de ativos registados
Ativos sem localização conhecida ou encontrados	Este indicador tem uma escala negativa de modo a destacar o efeito da falta de controlo dos ativos	Nº de ativos sem localização conhecida + Nº de ativos encontrados e não catalogados	O objetivo é que com uma eficiente gestão dos ativos este indicador seja 0 (polaridade invertida)

Tabela 10-Indicadores para medir o objetivo de melhorar o método de gestão de ativos

4.5.4. Perspetiva dos Recursos e melhoria

Os recursos humanos da instituição são o ponto fulcral para o atingimento dos objetivos a que a instituição se propõe. Naturalmente destacam-se os músicos que compõe a Banda e que são fundamentais para a Banda desenvolver o seu trabalho. Dada a relevância destes proponho uma perspetiva do BSC focada nos recursos que estão ligados à instituição.

4.5.4.1. Análise dos Recursos

A Banda é composta por cerca de 60 músicos de diversas origens e com diversas motivações. Este grupo inclui estudantes de música, músicos profissionais e amadores. Assim a criação de espírito de grupo é uma prioridade da Direção da Banda, também destacada pelo Maestro. Para o fomento do espírito de grupo a Direção promove convívios sociais em datas festivas para a criação de laços entre os membros e criação de um sentimento de pertença. Por outro lado, há uma compensação financeira pela realização das atividades da Banda, contudo esta não pode ser encarada como uma remuneração pois é dependente dos concertos realizados pela Banda e não contempla outras atividades de preparação tais como ensaios. Para a melhoria do nível artístico, é necessário não só o trabalho com os músicos que fazem parte da Banda, proporcionando-lhes novas experiências musicais e espaço para a progressão individual, mas também a angariação de novos músicos, quer para substituir eventuais músicos que abandonem a Banda quer para adicionar qualidade ao grupo. Como mecanismo de retenção de músicos a instituição aposta na criação do já mencionado espírito de grupo, proporcionar o acesso a experiências e projetos musicais aliciantes e a compensação financeira.

O papel do Maestro é importante em dois sentidos: a figura do Maestro pode contribuir para a retenção dos músicos e também para o alinhamento dos objetivos artísticos com a Missão da instituição. A definição dos objetivos artísticos deve ter em conta os mecanismos de retenção de músicos, bem como o desenvolvimento individual e coletivos dos músicos do grupo de modo ao atingimento da excelência musical. Estes objetivos deverão traduzir-se em atividades que correspondam às expectativas do público e dos *stakeholders* relevantes. O alinhamento e articulação entre o Maestro e Direção é essencial para o sucesso das atividades da Banda e o atingimento da sua Missão.

Os colaboradores da instituição são todas as pessoas que gravitam à volta da Banda e que são essenciais para a realização das suas atividades. Estes são voluntários e colaboram com a Banda quer porque têm relações pessoais com membros da Direção ou com músicos ou apenas por gosto pela instituição. A sua colaboração na realização das diversas atividades que a Banda promove, em articulação com a Direção e o Maestro, é muito relevante, principalmente em atividades puramente de suporte (apoio logístico, divulgação, apoio em transporte). Este apoio é reconhecido pela Direção e Maestro e mencionada como extremamente valiosa. Estes colaboradores fazem parte do grupo e são incluídos nas atividades de criação de espírito de grupo mencionadas anteriormente.

O papel da Direção já vem sendo apresentado durante o capítulo, mas é identificado o padrão mencionado por Dimaggio (2006) quando menciona que algumas pessoas chave das organizações são primeiramente especialistas no trabalho artístico e gestores em segundo plano, sendo que algumas competências de gestão poderão estar em falta. Assim, à exceção de alguns membros da Direção que são especialistas na sua função, tais como o tesoureiro, o conselho fiscal e a presidência da Assembleia Geral, os outros membros da direção são especialistas em música podendo estar em falta algumas competências de organização e gestão de instituições.

4.5.4.2. Objetivos e indicadores

Os objetivos identificados na perspetiva de recursos e melhoria serão os seguintes:

– **Garantir a satisfação dos Músicos**

Sendo os músicos uma parte fundamental na instituição, com este objetivo pretende-se garantir a satisfação dos recursos e o seu envolvimento nas atividades desenvolvidas. Os músicos, como parte essencial da estratégia da instituição serão questionados sobre a sua satisfação, como já mencionado anteriormente. Assim, apresentam-se os seguintes indicadores:

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Avaliação da satisfação global sobre a Banda	Dados a obter da resposta a inquérito de satisfação aos músicos	Classificação média da questão no inquérito aos músicos (Classificação de 1-6)	Apenas com a motivação dos músicos para as atividades teremos participação na sua preparação e realização. Adicionalmente a este indicador deverão ser identificadas as causas de eventuais insatisfações de modo a tomar medidas específicas.
Avaliação da satisfação global sobre o Maestro		Classificação média da questão no inquérito aos músicos (Classificação de 1-6)	
% de assiduidade dos músicos às atividades (ensaios e atividades)	A participação dos músicos revela o seu grau de compromisso e quanto maior a participação, melhores resultados artísticos	$\frac{\text{Músicos presentes na atividade}}{\text{Total de músicos da Banda}}$	O indicador poderá apresentar algumas limitações derivado da indisponibilidade pontual e justificada de alguns músicos a certas atividades

Tabela 11-Indicadores para medir o objetivo de garantir a satisfação dos Músicos

– **Aumentar a participação dos colaboradores**

Este objetivo refere-se aos recursos não músicos que colaboram nas atividades da Banda. Os colaboradores são normalmente simpatizantes e familiares de músicos que colaboram com a Banda nas atividades, assegurando transporte de músicos, apoio logístico nas atividades entre outros.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Nº de colaboradores que colaboraram nas atividades da Banda no ano	Os colaboradores são normalmente são constantes nas atividades desenvolvidas pela Banda ao longo do ano	Contabilização do número de pessoas que colaboraram nas atividades no ano	O número de colaboradores não espelha totalmente a colaboração efetiva pois a participação ocorre de forma diferenciada sem duração, intensidade ou importância definida ou comparável.

Tabela 12- Indicadores para medir o objetivo de participação dos colaboradores

– **Apresentar mais espetáculos e com melhor qualidade musical**

Dentro dos objetivos a que a Banda se propõe não se pode deixar de parte a *performance* musical que é o *output* da Banda nas atividades que promove. A busca pela constante melhoria da *performance* musical será um dos principais objetivos no campo artístico e do Maestro. Assim propõe-se um indicador externo e outros de autoavaliação, sendo que este objetivo estará também relacionado com a satisfação dos *stakeholders*.

Indicador	Definição	Cálculo	Comentários
Classificação em concursos de Bandas em que participou	A participação em concursos permite uma avaliação externa da <i>performance</i> da Banda.	Classificação no último concurso em que participou.	Sendo a música uma arte de apreciação livre, poderá haver divergência entre a avaliação externa e a avaliação interna.
Avaliação do Maestro sobre a <i>performance</i> musical da Banda no ano	Autoavaliação por parte do Maestro da <i>performance</i> global da Banda durante o ano	Classificação no inquérito ao Maestro (Classificação de 1-6)	
Avaliação do Maestro sobre a <i>performance</i> musical da Banda nas atividades	Autoavaliação por parte do Maestro da <i>performance</i> em cada atividade da Banda	Média das classificações das atividades pelo Maestro (Classificação de 1-6)	Permitirá identificar atividades com <i>performance</i> inferior e encontrar as suas causas e possíveis correções
Avaliação dos músicos sobre a <i>performance</i> musical da Banda no ano	Autoavaliação por parte dos músicos da <i>performance</i> global da Banda durante o ano	Classificação média da questão no inquérito aos músicos (Classificação de 1-6)	

Tabela 13-Indicadores para medir o objetivo de apresentar mais espetáculos e com melhor qualidade musical

Apesar de ser apresentado nesta perspetiva, este objetivo está ligado não só com os recursos, mas também com os *stakeholders* da instituição, uma vez que estes são os destinatários das atividades que a Banda desenvolve.

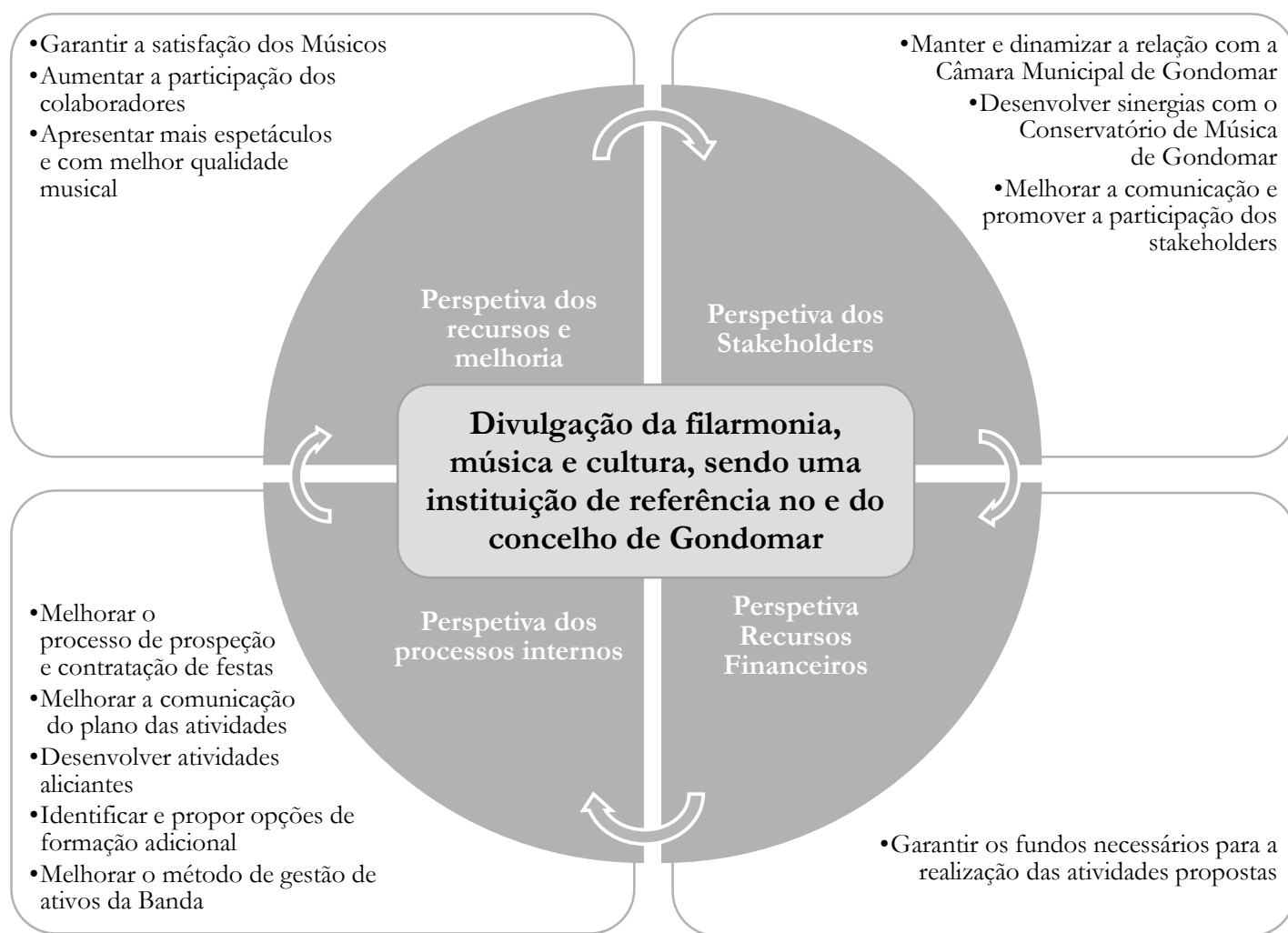


Figura 3-Mapa Estratégico da Banda Musical de Gondomar (elaboração própria)

4.5.5. Sistematização e relação entre objetivos e indicadores no BSC

Abaixo apresentam-se os objetivos de cada uma das perspetivas, bem como a relação entre estes, com o objetivo final de atingir a missão a que a instituição se propõe. As relações agora apresentadas foram desenvolvidas ao longo da apresentação das perspetivas e dos objetivos. Há uma relação natural entre todos os objetivos relacionados com a Câmara Municipal de Gondomar e o desenvolvimento da relação de parceria. Os recursos financeiros asseguram existência dos fundos necessários para a realização das atividades a que a instituição se propõe, com diversas origens. Os processos internos estão focados em garantir o funcionamento da instituição e as operações de suporte às atividades desenvolvidas. Devido à grande dependência

dos músicos para a preparação e realização das atividades no âmbito artístico, este processo está incluído na perspetiva de recursos e melhoria, apresentado como um agregador de todas as contribuições para ser apresentado aos *stakeholders* como um produto final. Assim a qualidade musical será resultado da satisfação e nível técnico dos músicos e a melhoria da performance, sendo que se infere que a melhoria da performance musical leva a uma maior participação e desenvolvimento de parcerias com os *stakeholders*.

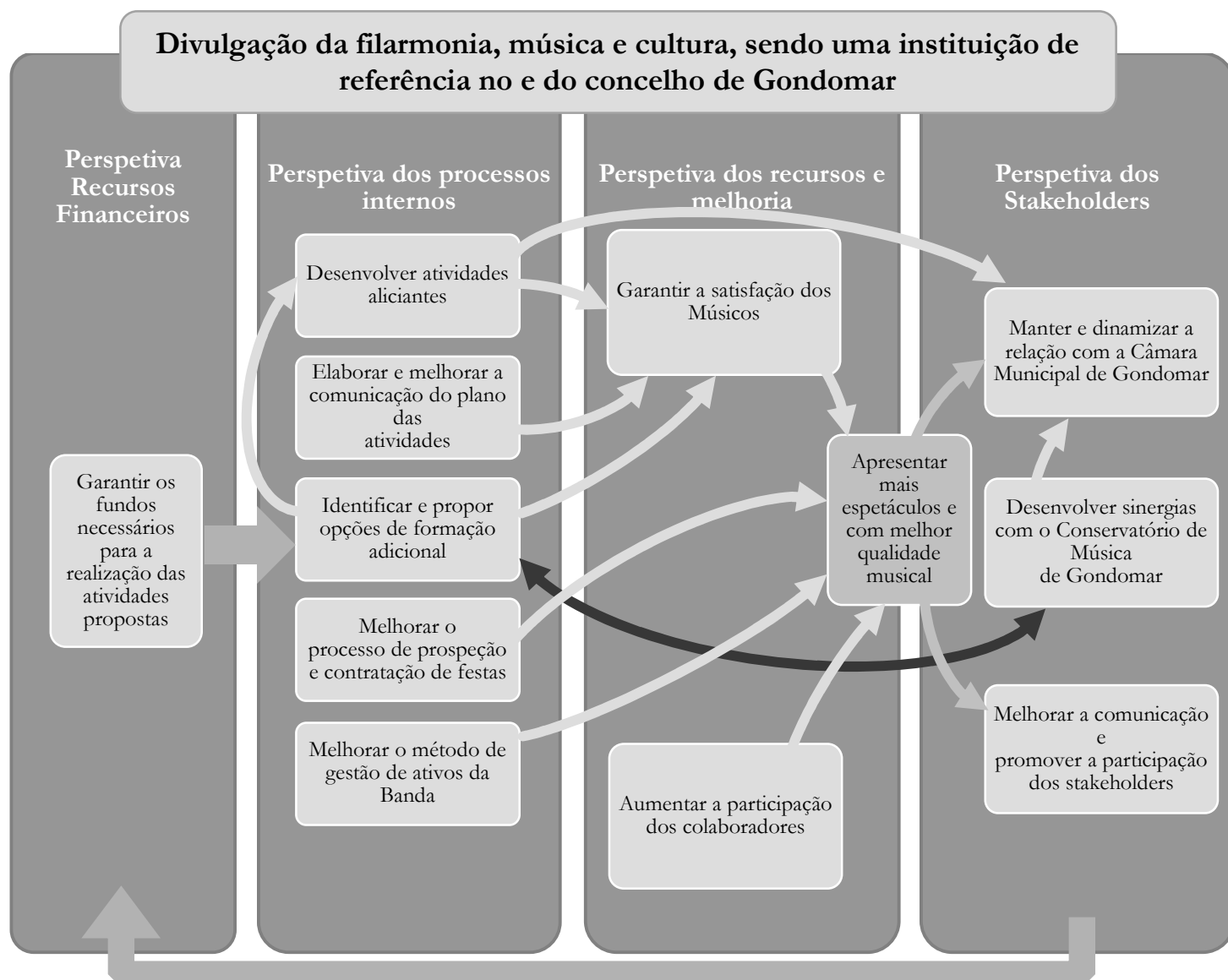


Figura 4-Relações entre objetivos do Mapa Estratégico da Banda Musical de Gondomar (elaboração própria)

5. Conclusões

A proposta de um BSC aplicado à Banda Musical de Gondomar contribui para uma melhor definição e divulgação da estratégia e missão da organização e para clarificar a relação entre as iniciativas desenvolvidas e o atingimento da missão, bem como eventualmente fomentar o debate sobre novas iniciativas, transformando estas em indicadores operacionais. O processo de elaboração deste projeto permitiu a reflexão sobre a missão da instituição, a identificação dos principais *stakeholders* e a importância dos músicos na estratégia da organização. Espera-se que este *scorecard* permita um melhor controlo dos indicadores operacionais identificados, que neste momento não são avaliados formalmente. Assim, esta ferramenta poderá apoiar a equipa de gestão da instituição, que não tem formação específica de gestão, e desta forma servir como um instrumento que acrescente credibilidade à instituição junto dos seus financiadores (sócios e organismos financiadores) na demonstração da sua competência de gestão e produção de resultados.

Neste sentido, a adaptação do BSC a esta ISFL de artes e cultura principalmente baseada em recursos humanos voluntários especializados levou a uma análise crítica das perspetivas propostas no BSC original bem como da sua organização e relações entre perspetivas e objetivos e contribuição para a literatura neste âmbito. Neste tipo de organização, sem fins lucrativos, a perspetiva dos recursos financeiros passa a ser a base de sustentação financeira da atividade da organização. Sendo por outro lado uma organização de artes e cultura, os recursos humanos apresentam-se como um foco fundamental da vida da organização, quer pelas capacidades técnicas específicas que estes têm de deter para colaborar na organização, quer pelo impacto que estes têm no output final das atividades que a instituição se propõe a apresentar para a realização da sua missão. Daí ser essencial a aposta na formação e retenção destes, bem como a garantia do seu bem-estar. Dado este foco nos recursos, a perspetiva dos processos internos estará direcionada para processos de gestão de satisfação e formação dos músicos, gestão de *stakeholders* e suporte operacional das atividades, uma vez que o processo de preparação e realização artística das atividades depende essencialmente dos músicos e do Maestro ficando incluída na perspetiva dos recursos e melhoria. As atividades culturais apresentadas pela instituição irão realizar a sua missão ao impactar os *stakeholders* que usufruirão com a sua participação nas atividades, sendo

este objetivo o resultado da perspectiva dos recursos e a base da perspectiva dos *stakeholders*. Fecha-se assim o círculo estratégico apresentado ao considerar que os *stakeholders* ao usufruir de ofertas culturais de cada vez mais qualidade manterão ou reforçarão a base financeira de sustentação da instituição através dos variados meios de angariação ou colaboração.

Dado a similitude da realidade com outras Bandas Filarmónicas a nível nacional podemos mencionar que este estudo poderá ser adotado, com as devidas adaptações a outras organizações similares. Contudo quando nos referimos às instituições de artes e cultura verificamos que a sua organização e objetivos são variados e que cada realidade deverá ser avaliada caso a caso, ficando de parte uma aplicação direta deste caso a outras realidades.

6. Futuros desenvolvimentos

Um futuro estudo poderia alargar a análise e enquadrar o BSC desenvolvido num pacote integrado de controlo de gestão em que se iria também tratar os controlos culturais, administrativos (Malmi & Brown, 2008) e organizacionais (de Waal et al., 2011), dado o impacto já mencionado destes fatores nas ISFL e da importância dos recursos humanos na dinâmica da organização. No caso em concreto da Banda Musical de Gondomar poderia ser desenvolvido de futuro um BSC para o Conservatório de Música que em conjunto poderiam apresentar a estratégia completa de educação e promoção cultural da música na comunidade onde se inserem, quer por via da performance musical quer por via da educação musical.

Bibliografia

- Baraldi, S. (1998). Management Control Systems in NPOs: An Italian Survey. *Financial Accountability and Management*, 14(2), 141-164. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00056>
- Bourne, M., Neely, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The success and failure of performance measurement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1288-1310. <https://doi.org/10.1108/01443570210450329>
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2011). *Creating your strategic plan: A workbook for public and nonprofit organizations* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Cestari, J. M. A. P., Tavares Treinta, F., Francis Moura, L., Munik, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouvea da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Rosa Leite, L., & Duarte, R. (2022). The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management and Business Excellence*, 33(11-12), 1295-1325. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1948323>
- Coghlan, D. (2007). Insider action research: opportunities and challenges. *Management Research News*, 30(5), 335-343. <https://doi.org/10.1108/01409170710746337>
- de Waal, A., Goedegebuure, R., & Geradts, P. (2011). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 778-796. <https://doi.org/10.1108/17410401111182189>
- DiMaggio, P. (2006). Nonprofit organizations and the intersectoral division of labor in the arts. *The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 432-461.
- Fernandes, D. (2015). *Banda Musical Gondomar 150 Anos - Pensar no futuro, aprender no presente, honrar o passado!* (L. Repórter Artes Gráficas, Ed.). Banda Musical Gondomar.
- Gill, J., & Johnson, P. (2002). *Research Methods for Managers*. SAGE.
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>

- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 3, pp. 1253-1269). Elsevier. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drives Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2003). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press. <https://books.google.pt/books?id=LzXuXXu78e0C>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Matarasso, F. (1997). Use or ornament. *The social impact of participation in the arts*, 4(2), 34-41.
- Moore, S., Sayed, N., Lento, C., & Wakil, G. (2022). Leveraging the balanced scorecard to reformulate the strategy of a performing arts theater: a stakeholders' perspective. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2021-0308>
- Munik, J., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Gouveia Da Costa, S. E., Van Aken, E. M., Almeida Prado Cestari, J. M., Moura, L. F., & Treinta, F. (2021). Performance measurement systems in nonprofit organizations: an authorship-based literature review.

Measuring Business Excellence, 25(3), 245-270. <https://doi.org/10.1108/MBE-05-2020-0069>

Neely, A., Bourne, M., Mills, J., Platts, K., & Richards, H. (2002). *Strategy and performance: getting the measure of your business* (Vol. 2). Cambridge University Press.

Sinapi, C., & Juno-Delgado, E. (2015). Motivations for Establishing Cooperative Companies in the Performing Arts: A European Perspective. In *Advances in the Economic Analysis of Participatory & Labor-Managed Firms* (Vol. 16, pp. 63-107). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0885-333920150000016017>

Stone, M. M., Bigelow, B., & Crittenden, W. (1999). Research on strategic management in nonprofit organizations: Synthesis, analysis, and future directions. *Administration and Society*, 31(3), 378-423. <https://doi.org/10.1177/00953999922019184>

Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2013). Out of control? Strategy in the NFP sector: The implications for management control. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26(2), 234-266. <https://doi.org/10.1108/09513571311303729>

Weinstein, L., & Bukovinsky, D. (2009). Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits. *International Journal of Arts Management*, 42-55.

Anexos

Guiões para as Entrevistas

Membros Direção

Enquadramento

1. Qual os atuais objetivos/motivação da instituição?
2. Quais principais atividades desenvolvidas pela instituição?
3. Como está organizada a instituição?

Missão

4. A missão e os objetivos da instituição estão claramente definidos e são conhecidos pelos colaboradores e entidades externas à instituição?
5. Como são definidos os objetivos e qual a sua periodicidade?
6. Como avaliam se a missão a que se propõe a instituição está a ser atingida?
7. De que forma é que os objetivos definidos se encontram relacionados com o propósito da organização?

Perspetiva dos Clientes (*Stakeholders*)

8. Quem são os “clientes” da instituição?
9. Qual a nossa relação com os *Stakeholders*?
10. Como nos vêm os nossos *Stakeholders*? Estamos a ir ao encontro das suas expetativas?
11. Qual a influência dos *Stakeholders* nas atividades desenvolvidas pela instituição?
12. Qual é a importância da imagem da instituição transmitida para o exterior? Existe algum mecanismo com este objetivo? Se sim, quais?

Perspetiva dos Financeira

13. Quais as principais fontes de financiamento da instituição?

14. Qual a relação entre as atividades e o valor financiado?
15. Quais as ações em curso para manter/aumentar os fundos da instituição?
16. Que fatores poderão afetar o valor financiado?

Perspetiva dos Processos Internos

17. É feita uma avaliação interna das atividades realizadas? Se sim, como?
18. A organização das atividades é eficiente?
19. Em que medida as atividades realizadas estão relacionadas com a Missão/objetivo da instituição?
20. As atividades realizadas são apelativas para os recursos internos? Há envolvimento dos recursos internos?

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

21. Quais os principais recursos humanos da instituição?
22. Existe por parte dos colaboradores da instituição alguma motivação e identificação com o objetivo da instituição?
23. Existe algum mecanismo que promova uma maior motivação e envolvimento dos colaboradores na concretização da missão? Se sim, quais?
24. Existe algum mecanismo para a retenção e formação dos músicos? Se sim, quais?
25. Existe algum mecanismo para a contribuição por parte dos colaboradores nas atividades a desenvolver?
26. Quem define os objetivos artísticos? Quais são?
27. Qual a relação entre os objetivos artísticos e a Missão da instituição?
28. Qual a relação entre os objetivos artísticos e a forma como os nossos *Stakeholders* nos vêem?

Maestro

Enquadramento

1. Qual os atuais objetivos/motivação da instituição?
2. Quais principais atividades desenvolvidas pela instituição?

Missão

3. Como são definidos os objetivos e qual a sua periodicidade?
4. Como avaliam se a missão a que se propõe a instituição está a ser atingida?

Perspetiva dos Clientes (*Stakeholders*)

5. Quem são os “clientes” da instituição?
6. Como nos vêm os nossos *Stakeholders*? Estamos a ir ao encontro das suas expetativas?
7. Qual a influência dos *Stakeholders* nas atividades desenvolvidas pela instituição?

Perspetiva dos Processos Internos

8. É feita uma avaliação interna das atividades realizadas? Se sim, como?
9. A organização das atividades é eficiente?
10. Em que medida as atividades realizadas estão relacionadas com a Missão/objetivo da instituição?
11. As atividades realizadas são apelativas para os recursos internos? Há envolvimento dos recursos internos?

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

12. Quais os principais recursos humanos da instituição?
13. Existe por parte dos colaboradores da instituição alguma motivação e identificação com o objetivo da instituição?

14. Existe algum mecanismo que promova uma maior motivação e envolvimento dos colaboradores na concretização da missão? Se sim, quais?
15. Existe algum mecanismo para a retenção e formação dos músicos? Se sim, quais?
16. Existe algum mecanismo para a contribuição por parte dos colaboradores nas atividades a desenvolver?
17. Quem define os objetivos artísticos? Quais são?
18. Qual a relação entre os objetivos artísticos e a Missão da instituição?
19. Qual a relação entre os objetivos artísticos e a forma como os nossos *Stakeholders* nos vêm?