



**O *Balanced Scorecard* Aplicado à Administração Pública:  
um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior**

por

Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva

Orientado por

Professor Doutor Samuel Cruz Alves Pereira

**Dissertação de Mestrado em Contabilidade**

**Faculdade de Economia**

Universidade do Porto

2009

## **Nota biográfica do autor**

Rui Filipe Pereira Bertuzi da Silva nasceu a 5 de Maio de 1978, na freguesia de Massarelos, concelho do Porto.

Em 1997 terminou o ensino secundário na Escola Secundária Clara de Resende, no Porto. Nesse mesmo ano ingressou na Licenciatura Bi-etápica de Contabilidade e Administração – Ramo de Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, tendo obtido a classificação final de 12 valores.

No ano de 2003, após ter concluído a parte curricular da Licenciatura, realizou um estágio profissional na empresa Expandindústria – Estudos, Projectos e Gestão de Empresas, S.A.

Ainda no decorrer de 2003, iniciou funções como docente do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto das unidades curriculares de Projecto de Simulação Empresarial.

Em Setembro de 2006 ingressou no curso de Mestrado em Contabilidade da Faculdade Economia da Universidade do Porto, tendo concluído a parte curricular em Maio de 2008, com a classificação final de 15 valores.

## **Agradecimentos**

A todos os que contribuíram directa e indirectamente para a elaboração e conclusão desta dissertação deixo aqui, os meus sinceros agradecimentos.

Ao meu orientador Professor Doutor Samuel Cruz Alves Pereira, agradeço toda a disponibilidade e dedicação, assim como todos os seus contributos e comentários.

Agradeço também a todos os docentes e colegas do Mestrado em Contabilidade da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, por todos os conhecimentos partilhados, comentários e contributos na definição do tema da investigação.

Para terminar, gostava de deixar o meu agradecimento a toda a família, amigos e em especial à minha esposa Patrícia por toda a compreensão, motivação e incentivo, fundamentais para a conclusão desta investigação.

## **Resumo**

Este estudo visa analisar a utilidade de um sistema de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*, que foi criado para a aplicação em instituições privadas e mais tarde desenvolvido em instituições públicas.

O sector de actividade que iremos trabalhar é o do ensino superior público. Devido à existência de inúmeras diferenças entre o sector público e o sector privado impõe-se a necessidade de efectuar algumas alterações ao modelo original. O momento actual é de mudança neste sector, fruto da entrada em funcionamento do Processo de Bolonha em todas as instituições de ensino superior, o que vai provocar um aumento da concorrência e a necessidade de aumentar o reconhecimento no mercado, bem como a conquista do maior número de estudantes possível. Todas estas mudanças aumentam a necessidade de mais e melhor informação. Para isso, pensamos que um sistema como o *Balanced Scorecard* poderá ser muito útil.

Para a realização desta dissertação foi utilizado o método do estudo de caso, via investigação exploratória, tendo para o efeito sido realizadas entrevistas aos principais responsáveis pelas áreas funcionais da organização. Da investigação desenvolvida resultou a proposta de um modelo de *Balanced Scorecard* bem como um conjunto de objectivos estratégicos e indicadores para cada perspectiva que o suporta. O modelo proposto pode constituir uma base de trabalho para a concepção de modelos do mesmo tipo, susceptíveis de aplicação em Instituições de Ensino Superior Público.

## Índice Geral

<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento geral .....	1
1.2. Objectivos e motivações .....	3
1.3. Estrutura da dissertação .....	4
<b>2. O <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>3. O <i>Balanced Scorecard</i> Aplicado à Administração Pública .....</b>	<b>10</b>
<b>4. O <i>Balanced Scorecard</i> em Instituições de Ensino Superior .....</b>	<b>15</b>
<b>5. O Estudo Empírico .....</b>	<b>23</b>
5.1. Os objectivos do estudo .....	23
5.2. Metodologia .....	24
5.3. Contextualização do estudo de caso .....	28
5.3.1 O ISCAP .....	28
5.3.2 O funcionamento do ISCAP ao nível orgânico .....	30
<b>6. Criação de um Modelo Aplicacional.....</b>	<b>32</b>
6.1. O modelo proposto.....	32
6.2. Quadro dos indicadores propostos .....	40
6.3. As relações de causa e efeito .....	46
<b>7. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigações Futuras .....</b>	<b>49</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>52</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>55</b>

## Índice das figuras

Figura 1: O <i>Balanced Scorecard</i> Ligações, Desempenho e Medidas.....	7
Figura 2: O <i>Balanced Scorecard</i> para o sector público e sem fins lucrativos .....	11
Figura 3: Adaptação da estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> a organizações sem fins lucrativos.....	12
Figura 4: Os objectivos financeiros/cliente para agências do sector público, podem exigir três perspectivas diferentes .....	13
Figura 5: <i>Balanced Scorecard</i> proposto por McDevitt, et al. (2008).....	18
Figura 6: Estrutura organizacional do ISCAP .....	31
Figura 7: Adaptado do Instituto do <i>Balanced Scorecard</i> (2009).....	34
Figura 8: As relações de causa efeito e os objectivos estratégicos de cada perspectiva do <i>Balanced Scorecard</i> , .....	48

## Índice das tabelas

Tabela 1: Lista das universidades que já implementaram o <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
Tabela 2: Principais critérios de medida usados nas organizações públicas e privadas .	22
Tabela 3: Duração das entrevistas aos principais responsáveis .....	35
Tabela 4: Perspectiva do cliente – Objectivos estratégicos e indicadores propostos .....	40
Tabela 5: Perspectiva financeira – Objectivos estratégicos e indicadores propostos .....	42
Tabela 6: Perspectiva de aprendizagem e crescimento – Objectivos estratégicos e indicadores propostos .....	43
Tabela 7: Perspectiva dos processos internos – Objectivos estratégicos e indicadores propostos .....	44
Tabela 8: Perspectiva da inovação – Objectivos estratégicos e indicadores propostos..	45

## Lista de abreviaturas

ADSE – Assistência na Doença aos Servidores Cíveis do Estado

BSC – *Balanced Scorecard*

CDI – Centro de Documentação e Informação

CEC – Centro de Educação Corporativa

CEISE – Centro de Investigação e Serviços ao Exterior em Sistemas e Tecnologias de Informação

CI – Centro de Informática

CML – Centro Multimédia de Línguas

CRM – Centro de Recursos Multimédia

ECTS – *European Credit Transfer and Accumulation System*

FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia

FSE – Fundo Social Europeu

GCRP – Gabinete de Comunicação e Relações Públicas

GEP – Gabinete de Estudos e Planeamento

GP – Gabinete de Património

GRI – Gabinete de Relações Internacionais

IPP – Instituto Politécnico do Porto

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

ISEP – Instituto Superior de Engenharia do Porto

PAOL – Projecto de Apoio *On-Line*

POSI – Programa Operacional para a Sociedade da Informação

PRODEP – Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal

PROTEC – Programa de Apoio à Formação Avançada de Docentes do Ensino Superior Politécnico

SA – Secção de Alunos

S.Adm. – a Secção Administrativa

SAL – Serviços de Apoio Logístico

SC – Secção de Contabilidade

SEA – Serviço de Expediente e Arquivo

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SM – Serviços de Manutenção

SORM – Serviços de Operações de Recursos Multimédia

## 1. Introdução

### 1.1. Enquadramento geral

A gestão das Instituições de Ensino Superior tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos. As alterações resultam de determinadas circunstâncias, nomeadamente, ao nível dos cortes orçamentais verificados, do processo de Bolonha e da avaliação do desempenho dos docentes, circunstâncias que provocam, na nossa opinião, uma necessidade de mudança de mentalidade dos gestores das Instituições e da sua postura. Já não é suficiente uma atitude de simples gestão da despesa, tornando-se imperativo uma gestão activa na busca de novas fontes de receitas próprias que contribuam para obter melhores resultados.

O processo de Bolonha foi o principal responsável pela criação de novos desafios, nomeadamente a crescer do fenómeno concorrencial às Instituições Superiores Públicas, visto que com o sistema de créditos (ECTS<sup>1</sup>) um estudante pode optar por diferentes Instituições, realizando as unidades curriculares desejadas em qualquer uma delas, para a conclusão do seu curso. Este desafio, torna necessário que estas Instituições sejam reconhecidas pelo que melhor fazem e não por aspectos menos positivos ou mesmo negativos. As Instituições, para garantirem o maior número de estudantes, têm obrigatoriamente de ser capazes de prestar um serviço de melhor qualidade, com cursos actuais, inovadores e adequados às necessidades do mercado de trabalho. No fundo, têm de conseguir ser diferenciadoras face à sua concorrência, pois só assim serão capazes de atrair mais estudantes.

Uma vez que estamos num mundo em constante mudança e dado que no nosso entender, este tipo de organizações devem e têm que se posicionar como as principais responsáveis pela mudança da sociedade, é fundamental que a sua gestão seja capaz de enfrentar desafios do presente e, mais do que isso, saber que as decisões tomadas hoje vão ter certamente repercussões no futuro, que no passado não tinham.

---

<sup>1</sup> Por ECTS entende-se *European Credit Transfer and Accumulation System*, ou seja, Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos.

Neste contexto de permanente mudança, é necessário que a gestão das organizações seja cada vez mais abrangente e tenha uma visão global de todas as áreas que a compõem.

## 1.2. Objectivos e motivações

As particularidades do sector público português, como é o caso das instituições de ensino superior, tornam a criação de um modelo de gestão estratégica, usualmente criado e implementado no sector privado, um factor motivador para a realização deste estudo.

Esta dissertação tem dois objectivos principais: o primeiro é o de demonstrar que é possível a implementação de um modelo de *Balanced Scorecard* numa Instituição de Ensino Superior. O segundo passa por elencar um conjunto de vantagens cuja adopção poderia trazer para o melhor funcionamento da organização. Pretende-se sobretudo demonstrar a importância de todas as áreas de organização para o seu sucesso bem como as vantagens que o *Balanced Scorecard* pode trazer à organização, na medida em que pode proporcionar uma gestão mais eficaz e eficiente.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

A dissertação é constituída por sete capítulos, sendo a introdução o primeiro.

No segundo capítulo é efectuada uma breve revisão bibliográfica sobre o *Balanced Scorecard* na sua estrutura original, ou seja, quando aplicado e desenvolvido em organizações privadas com fins lucrativos.

No terceiro capítulo é apresentado um enquadramento do *Balanced Scorecard* nas organizações públicas sem fins lucrativos, explicando as diferenças para o modelo original e o tratamento dado a algumas particularidades destas organizações.

No quarto capítulo é abordado o *Balanced Scorecard* aplicado especificamente a Instituições de Ensino Superior, nomeadamente casos concretos em que a aplicação já foi uma realidade, bem como o tratamento dado aos problemas enfrentados e diferentes visões dos responsáveis pelas implementações.

No quinto capítulo é abordado o estudo de caso desenvolvido, a metodologia utilizada e a apresentação da Instituição de Ensino Superior que serviu de base ao mesmo estudo.

No sexto capítulo apresentamos o modelo aplicável, onde constam os principais objectivos, os indicadores, as acções estratégicas e as metas a atingir para as diferentes perspectivas que compõem o modelo de *Balanced Scorecard* proposto.

Finalmente, no sétimo capítulo, apresentamos as conclusões finais, as limitações do estudo realizado e sugestões para eventuais investigações futuras.

## 2. O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão que foi criada por Robert Kaplan e David Norton no princípio da década de noventa, Kaplan e Norton (1996 a). É uma metodologia de gestão que tem como base o uso de indicadores de diferentes perspectivas de análise do negócio e que tendem a balancear-se entre si. A utilização de indicadores apenas da perspectiva financeira, de forma isolada, deixou de disponibilizar informação suficiente para as necessidades das organizações. Tradicionalmente os negócios eram medidos usando indicadores financeiros, de base contabilística e comparados entre si (Porter, 1992). A partir desta ideia de insuficiência de informação retirada da interpretação de indicadores financeiros, Kaplan e Norton (1992) desenvolveram uma metodologia que, além da perspectiva financeira, incluíram também indicadores de mais três perspectivas.

Howard Rohn, Vice-Presidente do Instituto do *Balanced Scorecard* explica que, nesta metodologia de gestão a linguagem, visão, missão e estratégia ao nível da organização são decompostas em diferentes pontos de vista, ou perspectivas, de acordo com a visão de accionistas, clientes, empregados e outras partes interessadas.

Desse modo, o *Balanced Scorecard* é constituído por quatro grandes perspectivas:

A **perspectiva financeira** é aquela que é usada pela generalidade das organizações, ligada ao seu desempenho financeiro e no fundo é aquela pela qual, normalmente os accionistas mais se interessam, ou seja, perceber se a organização está ou não a criar valor.

A **perspectiva dos clientes** está ligada à forma como os clientes vêem a organização. Os indicadores, normalmente têm o objectivo de verificar se a organização está ou não a criar valor para os clientes.

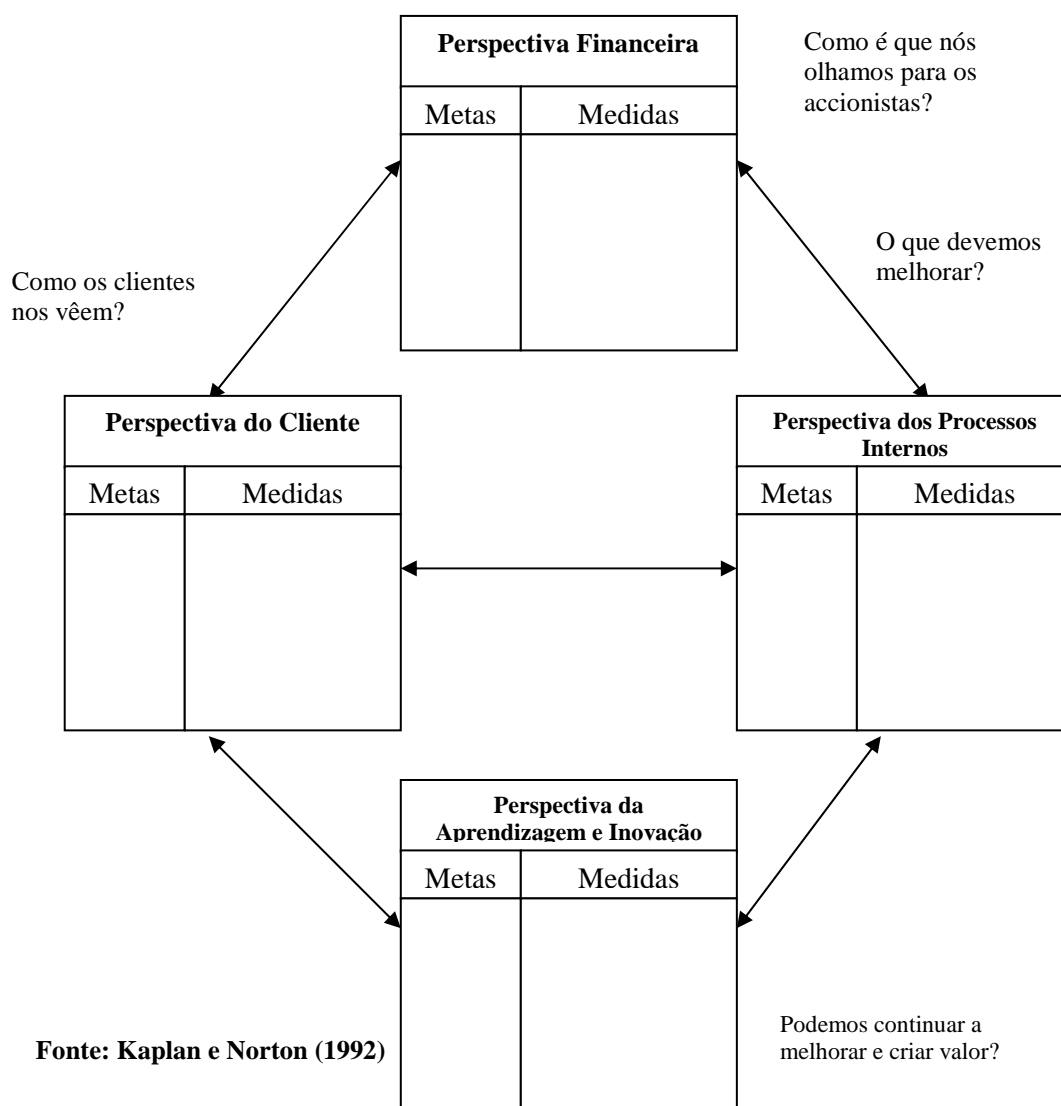
A **perspectiva dos processos internos** tem uma ligação às perspectivas financeira e dos clientes. O objectivo é identificar e focar a sua atenção nos processos internos de forma

a ser possível aferir da criação ou não de valor, quer para os accionistas, quer para os clientes. Afectos a esta perspectiva estão três processos, a saber: inovação, operações e serviço pós-venda. No processo de inovação identificam-se novos mercados, necessidades e oportunidades dos mercados e dos clientes ainda não satisfeitas ou satisfeitas de forma insuficiente. Para o processo ligado às operações, analisa-se toda a operacionalidade desenvolvida na organização desde a recepção de uma encomenda até à sua conclusão. Por último, o processo de pós-venda tem como objectivo analisar serviços de garantias, assistência técnica e níveis de reclamações.

A **perspectiva de inovação e aprendizagem**, tem como objectivo detectar capacidades sub-aproveitadas na organização e melhorar processos internos de forma a ser possível criar mais valor para accionistas e clientes. Dentro desta perspectiva, há a salientar três factores a que deve ser dada especial atenção, são eles: a capacidade das pessoas, os sistemas de informação e a motivação alinhando os objectivos pessoais com os da organização. Para que a organização tenha bons resultados, nos indicadores correspondentes a esta perspectiva, é fundamental que os seus recursos humanos se encontrem motivados, ter bons sistemas de informação e que todos os intervenientes trabalhem em equipa para o alcance dos objectivos, tanto pessoais como os globais.

Para todas as perspectivas têm de definir-se os respectivos indicadores, mais conhecidos por *drivers*, que são os mecanismos usados para medir até que ponto estão ou não a ser atingidos os objectivos a que a organização se propôs.

Assim, o *Balanced Scorecard* permite aos administradores das organizações ter uma visão do seu negócio a partir de quatro importantes perspectivas (Kaplan e Norton 1992).



**Figura 1: O *Balanced Scorecard* Ligações, Desempenho e Medidas**

O *Balanced Scorecard* é adaptado à visão e missão que foi definida inicialmente para a organização pelos seus líderes. Assim, este centra todas as suas atenções na estratégia e na visão, deixando o controlo da organização à parte. Com o facto de se estabelecer metas para os vários indicadores, parte-se do princípio que as pessoas irão alterar os seus comportamentos de forma a ser possível atingir os objectivos esperados para a organização (Kaplan e Norton 1992).

Os gestores admitem que as suas políticas e estratégias têm influência sobre o desempenho das organizações. O que desconheciam era até que ponto essas políticas e

estratégias influenciavam os resultados. Com o surgimento de uma ferramenta como é o *Balanced Scorecard*, passou a ser possível medir essa influência. Além desta possibilidade, acresce a de ser possível alterar um indicador de uma área específica mantendo as estratégias para as restantes. O *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que pode motivar melhorias em áreas críticas de negócio, tais como, produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado (Kaplan e Norton 1993 a).

O *Balanced Scorecard* permite a existência de quatro “gestores” para o negócio, uma vez que, ao contemplar na sua análise quatro perspectivas, permite que se apliquem políticas e estratégias específicas para cada área crítica de negócio. No fundo, abandona a visão tradicional em que só a área financeira é importante para o negócio. Assim, permite que se façam esforços numa ou noutra área, consoante as necessidades apresentadas (Kaplan e Norton 1993 a).

As organizações que adoptem esta metodologia de gestão conseguem, (Kaplan e Norton 1996 a):

1. Clarificar e criar consenso sobre a visão e a estratégia da administração;
2. Comunicar e relacionar os objectivos estratégicos à medida de toda a organização;
3. Alinhar as metas pessoais e de cada departamento à visão e estratégia da organização;
4. Planear, estabelecer as metas e alinhar a estratégia com as opiniões;
5. Conduzir periodicamente e rever sistematicamente a estratégia; e
6. Obter *feedback* sobre a aprendizagem e melhorar a estratégia.

Os autores Epstein e Roy (2004), consideram então que a principal finalidade do *Balanced Scorecard* é de proporcionar uma hierarquia de objectivos estratégicos, nas quatro perspectivas, integrando, assim, as ligações para um resultado financeiro. O *Balanced Scorecard* permite formular os objectivos estratégicos em quatro perspectivas diferentes, considerando assim um efeito multi-dimensional.

O *Balanced Scorecard* tem sido desenvolvido desde a sua primeira versão, podendo falar-se em três gerações. A primeira geração pode ser descrita como a mais simples e era composta pelas quatro perspectivas. Nesta geração, Kaplan e Norton (1992) focaram a sua atenção na selecção de medidas dentro de cada perspectiva. Na segunda geração foram introduzidos os conceitos dos objectivos estratégicos e de causalidade, assim como, a sua descrição como sendo um elemento do sistema de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 1996 b) terminando com o conceito do mapa estratégico introduzido em 2001 (Kaplan e Norton, 2001 a). Finalmente, na terceira geração, são descritas as consequências da implementação dos objectivos estratégicos numa data posterior definida previamente, o processo de selecção dos objectivos estratégicos, a definição de metas, a concepção das relações de causa e efeito entre os objectivos futuros e a melhor estratégia a adoptar para os alcançar.

### 3. O *Balanced Scorecard* Aplicado à Administração Pública

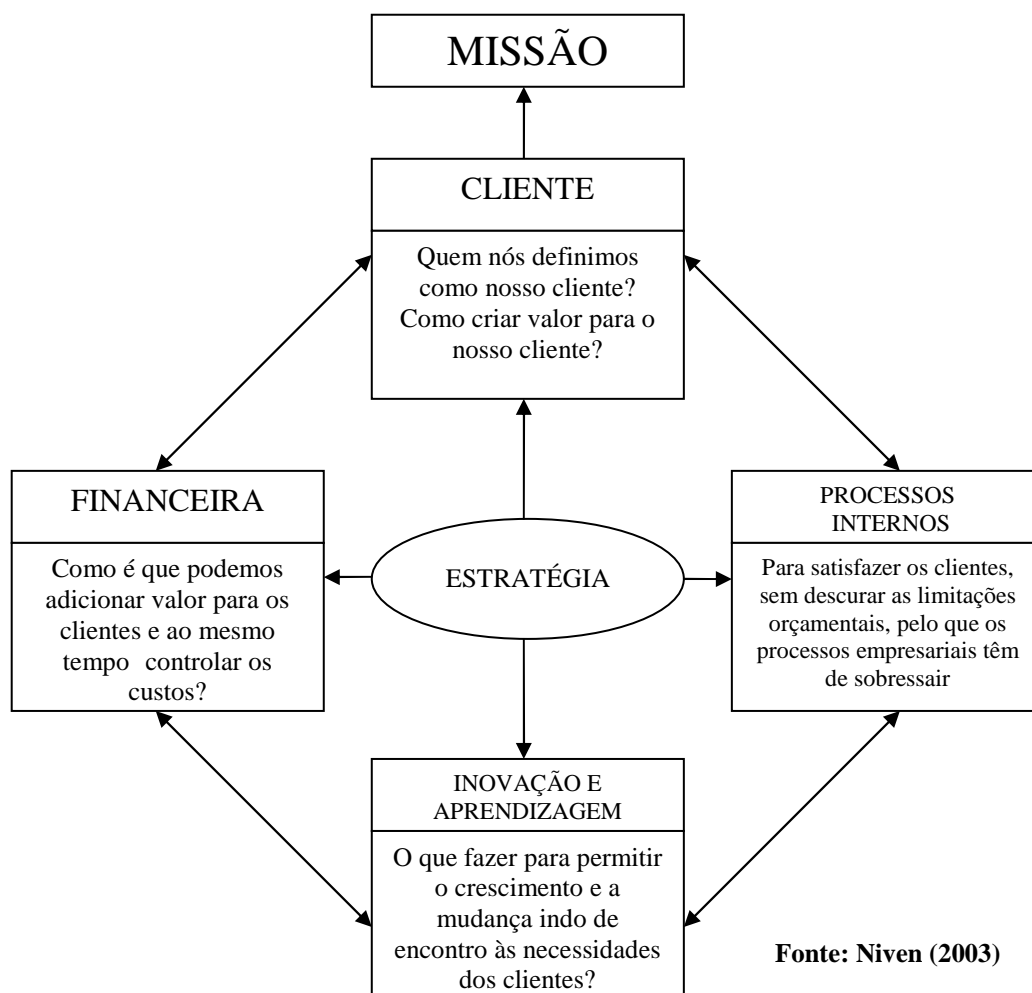
O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido e adoptado inicialmente por organizações lucrativas como por exemplo, a *Rockwater* e *FMC Corporation* (Kaplan e Norton, 1993 a e Kaplan e Norton, 1993 b). No entanto, Griffiths (2003), reconheceu a utilidade da sua implementação, tanto em organizações privadas, como públicas sem fins lucrativos. Aplicações na indústria da saúde, em governos e no sector público em geral, têm sido implementadas com sucesso.

O *Balanced Scorecard* foi originalmente criado para aplicação em organizações que têm como objectivo a obtenção de lucro. Sendo um modelo idealizado para o sector privado teve de sofrer ajustamentos para poder ser utilizado no sector público, desde logo justificados pelo facto de estas organizações não visarem a obtenção de lucro. As características destas organizações são muito particulares destacando-se desde logo a excessiva burocracia existente e a hierarquia rígida.

Kaplan e Norton (2001 b) referem que o *Balanced Scorecard* pode ser importante na administração pública, nomeadamente na comunicação aos funcionários e aos eleitores dos resultados atingidos para os diferentes *drivers* adoptados por cada instituição, na definição da missão da Instituição bem como o elevar da importância da perspectiva do cliente.

O *Balanced Scorecard* aplicado à administração pública é muito semelhante ao original, mantendo as quatro perspectivas e a estratégia no centro do modelo. O que altera é a posição da perspectiva financeira, que troca de posição com a perspectiva do cliente. Assim, no topo aparece a perspectiva do cliente, o que é justificado pelo facto de o fim das organizações ser distinto. Quando se trata de organizações privadas, o mais importante é a perspectiva financeira, pois os detentores do capital querem obter um retorno do seu investimento. Já no que respeita a entidades não lucrativas, o mais importante é o cliente, logo esta perspectiva assume lugar de destaque no modelo, ficando no topo. Apesar da perspectiva financeira mudar de posição, não perde

relevância, uma vez que a missão das organizações é diferente, há a necessidade de ajustar o modelo para que este se adeque a este tipo de organizações.



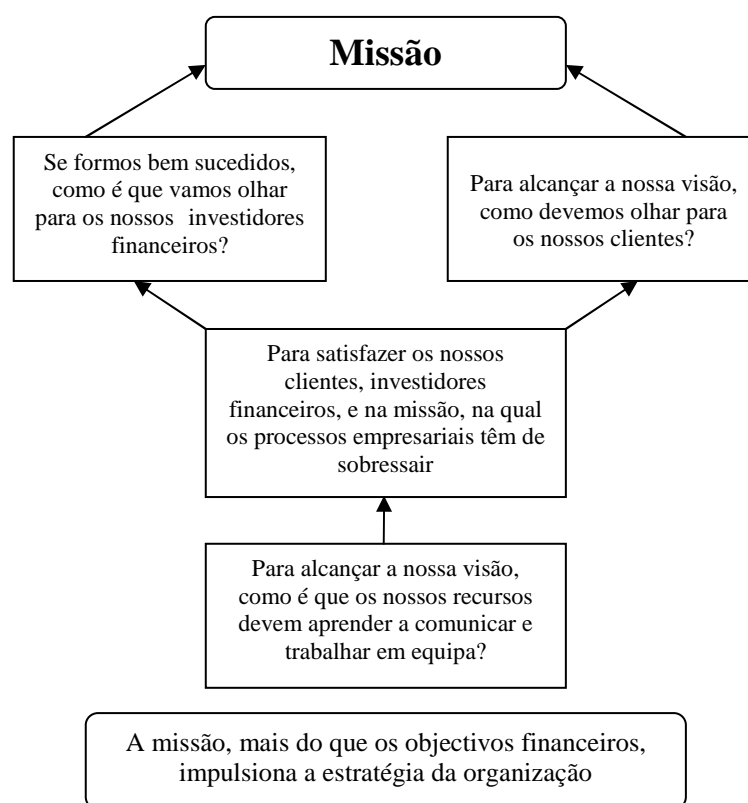
**Figura 2: O *Balanced Scorecard* para o sector público e sem fins lucrativos**

A perspectiva financeira, à partida, é uma das que faz menos sentido, uma vez que, quando aplicado a organizações sem fins lucrativos ou públicas, falar-se de indicadores financeiros não parece muito aplicável. Mas, um *Balanced Scorecard* sem a perspectiva financeira estaria incompleto, logo, mesmo aplicado a organizações específicas, a perspectiva financeira tem como fim principal o controlo dos custos. A análise incide sobre se a organização consegue satisfazer os seus clientes, mantendo o nível de custos esperado. Se tal não acontecer, a estrutura financeira da organização poderá ser

prejudicada o que, de futuro, poderá trazer consequências graves ao nível geral e, conseqüentemente, à satisfação dos clientes.

A perspectiva dos clientes é outra das perspectivas em que existe diferenças entre organizações privadas e públicas, uma vez que a forma como esta é encarada pelas organizações públicas é distinta.

Como estamos perante organizações sem fins lucrativos, os objectivos financeiros perdem a sua posição de destaque, na qual são normalmente colocados e dão lugar à missão. De facto, a missão é mais importante e mais relevante neste tipo de organizações. A missão ganha então uma posição de destaque num *Balanced Scorecard*, a curto, médio ou longo prazo. A figura seguinte ilustra perfeitamente esse papel de destaque assumido pela missão.



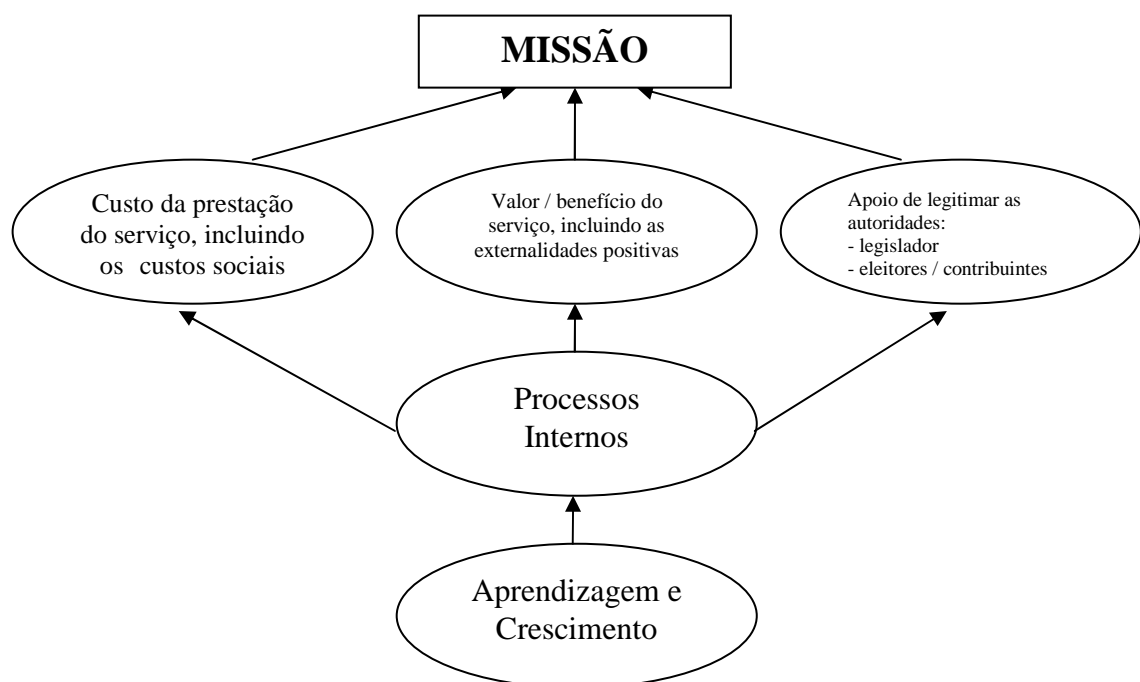
Fonte: Kaplan e Norton (2001 c)

Figura 3: Adaptação da estrutura do *Balanced Scorecard* a organizações sem fins lucrativos

Os clientes deste tipo de organizações, são os cidadãos, dado que são estes que beneficiam do seu bom funcionamento (Kaplan, Norton 2001 c). Assim, é necessário proceder a ajustes nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. A figura abaixo indicada mostra-nos alguns dos ajustamentos propostos pelos autores para as três perspectivas referidas como fundamentais:

- Custo incorrido pelo serviço;
- A relação valor/benefício do serviço; e
- Suporte legítimo das autoridades.

Depois de definidas e identificadas estas três perspectivas e os respectivos objectivos a atingir, devem definir-se as restantes perspectivas dos processos internos e a da aprendizagem e crescimento.



Fonte: Kaplan e Norton (2001 c)

**Figura 4: Os objectivos financeiros/cliente para agências do sector público, podem exigir três perspectivas diferentes**

A grande dificuldade apontada por Kaplan e Norton é a definição da estratégia, que é um processo que se reveste de alguma complexidade nas organizações públicas.

Quando estão para acontecer mudanças, em qualquer organização, existe sempre um fenómeno ligado a essas mudanças que é o da resistência. A resistência é sempre um factor presente e numa implementação de um *Balanced Scorecard*, esta é a primeira dificuldade que se encontra, havendo a necessidade de uma forte liderança para a ultrapassar.

Niven (2003) identifica algumas das dificuldades na implementação de um *Balanced Scorecard* numa organização governamental ou sem fins lucrativos, sendo as mais comuns:

- Dificuldades na medição dos resultados finais;
- Encarar os resultados alcançados como veículo de punição;
- Definição da missão;
- Dificuldade por parte dos cidadãos em entender a obtenção de resultados negativos;
- Legislaturas curtas que interferem na implementação dos sistemas;
- Cultura visa desconfiança nas soluções empresariais;
- Existência de menor competitividade, o que dificulta a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Limitação da qualificação dos recursos humanos; e
- Restrições orçamentais.

O autor defende ainda que uma forma de contornar estas dificuldades é através das relações causa e efeito, ao nível da previsão e obtenção dos resultados no longo prazo.

#### 4. O *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior

A implementação do *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior não está ainda generalizada, mas existem já algumas que o fizeram, nomeadamente nos Estados Unidos da América (ver tabela na página 21). Esta ferramenta chegou a Portugal com alguns anos de atraso em relação aos países que normalmente são os pioneiros na adopção de novas técnicas de gestão. A acrescer a este facto, temos ainda o de que, uma organização deste tipo, tem uma missão muito particular.

A aplicação do *Balanced Scorecard* ao ambiente académico é de fácil tradução, substituindo o “cliente” pelo “estudante”, e a interpretação académica das outras três perspectivas prevê um desenvolvimento equilibrado do *Balanced Scorecard* para as Instituições de Ensino Superior.

A maioria das Instituições de Ensino Superior têm uma missão ou visão declarada que define, em termos gerais, as metas da Instituição. Dentro do contexto desses objectivos, a Instituição deve decidir o que será comparado com outras organizações (*benchmark*) e qual o desempenho que vai medir. O *Balanced Scorecard* marca os principais elementos estratégicos através do equilíbrio de uma série de indicadores de desempenho, garantindo que a acção acompanhe a estratégia definida para atingir os objectivos, enquanto que a Instituição demonstra que implementa os princípios contabilísticos e cumpre os requisitos legais (Dorweiler e Yakhou, 2005).

Os autores definiram detalhes para cada perspectiva do *Balanced Scorecard*. Assim, o detalhe das perspectivas na estratégia de uma Instituição de Ensino Superior definido é:

1. Na perspectiva do cliente:
  - Estudantes, empresários, docentes, estudantes e pais;
  - Ensino de inovações, imagem pública;
  - Reputação da Instituição de Ensino Superior, qualidade do serviço; e
  - Melhoria contínua.

2. Na perspectiva dos processos internos:
  - Excelência no ensino, qualidade do corpo docente;
  - Currículo de excelência e inovação;
  - Serviço de eficiência e eficácia; e
  - Questões estratégicas.
  
3. Na perspectiva de inovação e aprendizagem:
  - Ensino e aprendizagem de excelência e inovação;
  - Capacidade de desenvolvimento e liderança tecnológica;
  - Inovação no ensino/aprendizagem;
  - Inovações e melhoramentos ao nível curricular;
  - Acessórios pedagógicos, ensino à distância;
  - Valor acrescentado na aprendizagem e ao longo da vida;
  - Qualidade das instalações, sistema de recompensa; e
  - Missão/condução do processo.
  
4. Na perspectiva financeira:
  - Análise aos fundos e às receitas provenientes de operações;
  - Investimento em capital humano, gestão financeira; e
  - Relações externas, da imagem pública.

Na opinião dos autores, o *Balanced Scorecard* é claramente utilizado para definir e articular a execução de estratégias e para fornecer uma perspectiva integrada sobre os objectivos, metas, e medidas de desempenho (Dorweiler e Yakhou, 2005).

Van Grembergen, (2003) considera que o processo de desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* para a avaliação de desempenho da administração de uma Instituição de Ensino Superior é em tudo semelhante ao da gestão empresarial. O primeiro passo do “Grupo Responsável pela Mudança/Implementação” (designado por “Grupo”) é definir os quatro elementos tipo do negócio:

1. Definição de metas da organização académica;
2. Definição dos objectivos de cada uma das metas;
3. Mensuração de metas para cada objectivo, e
4. Responsabilização dos intervenientes para alcançar os objectivos.

O processo é descrito como exigindo três etapas do “Grupo”. Para cada um destes elementos, o “Grupo” estabelece os objectivos fundamentais:

1. Os objectivos de cada um dos elementos, com o responsável de cada área;
2. Os *drivers* de desempenho bem como as relações causa e efeito, para cada objectivo; e
3. A aprendizagem e crescimento, juntamente com os processos internos o desenvolvimento de conhecimentos e competências orientado para o futuro.

O “Grupo” é importante para definir as relações causa e efeito e o seu impacto sobre os resultados, determinar a influência e desempenho dos *drivers* e assegurar a fiabilidade e qualidade dos relacionamentos (Stewart e Carpenter-Hubin, 2000).

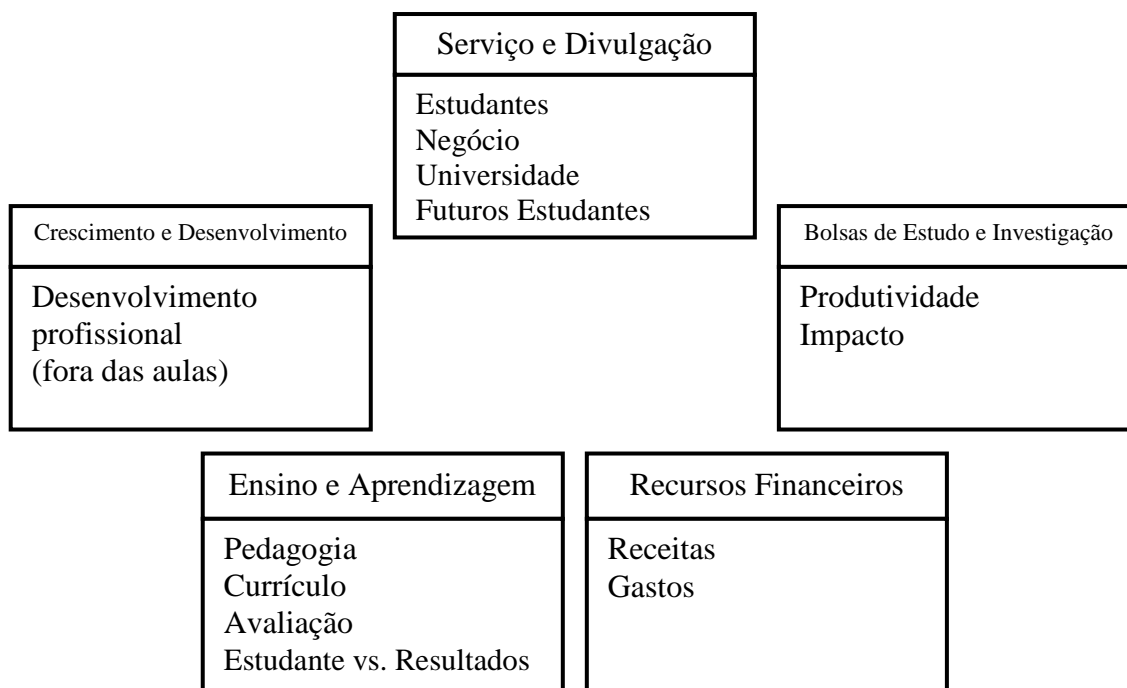
É também muito importante que a visão do líder se mantenha clara e suficientemente alinhada com as metas e objectivos da Instituição de Ensino Superior Levin (2000 citado por McDevitt, et al., 2008). Depois de articulada a visão, a organização deve passar para a definição da missão. Existem várias formas de definir a missão actual de acordo com Campbell (1997, citado por McDevitt, et al., 2008), entre elas: distribuir cópias da actual missão a todos os docentes para que estes a comentem, ou agendar uma ou mais reuniões para discutir a actual missão. Independentemente do método utilizado,

é fundamental que todos os docentes compreendam que o seu contributo é importante na construção inicial da base da revisão da estratégia.

McDevitt, et al. (2008), defendem um *Balanced Scorecard* um pouco diferente do original e com mais uma perspectiva. Segundo estes autores, a existência de uma quinta perspectiva é fundamental. Desse modo o *Balanced Scorecard* teria as seguintes perspectivas:

1. Crescimento e Desenvolvimento;
2. Bolsas de Estudo e Investigação;
3. Ensino e Aprendizagem;
4. Serviços e Divulgação; e
5. Recursos Financeiros.

Esquemáticamente, o *Balanced Scorecard* proposto pelos autores apresentaria a seguinte forma:



Fonte: McDevitt (2008)

Figura 5: *Balanced Scorecard* proposto por McDevitt, et al. (2008).

As conclusões alcançadas com o estudo destes autores, revelam que o sucesso da implementação estava dependente da permissão da construção de sistemas. Segundo

Becker et al. (2001 citado por McDevitt et al. 2008), a construção de sistemas está sujeita a requisitos, neste caso concreto consideram-se os seguintes requisitos: as pessoas-chave; a criação de uma infra-estrutura para apoiar os participantes; a partilha de resultados através da elaboração de relatórios e de reuniões e, por último, a disponibilização de financiamento para atingir os resultados (McDevitt et al., 2008).

O processo do modelo que emergiu das actividades da Instituição de Ensino Superior teve sucesso na medida em que alcançou uma grande participação dos intervenientes do processo, estabeleceu as metas e objectivos da Instituição e as directrizes a ter em conta pela administração, em todos os passos do processo.

Neste processo de implementação, os autores citados sugerem que este modelo possa ser adoptado por outras instituições. Caso alguma instituição opte por seguir este modelo, deve esperar alguns desafios, tais como, sustentar a dinâmica do programa, alcançar um consenso dentro e entre os grupos, desenvolver uma comunicação eficaz entre os grupos de trabalho e desenvolvimento das medidas a tomar a longo prazo, de forma a atingir as metas qualitativas.

Por outro lado, Stewart e Carpenter-Hubin (2000), referem o *Balanced Scorecard* implementado na Universidade do Estado de *Ohio*. A visão da universidade foi traduzida em cinco áreas:

- Excelência académica – qual é o contributo da universidade na criação de conhecimento?
- Experiência na aprendizagem dos estudantes – será que a universidade está efectivamente a transferir conhecimento aos seus estudantes?
- Diversidade – será que a universidade está a alargar e reforçar a sua comunidade?
- Sensibilização e ligação – Como é que a universidade faz a ligação e a transferência de conhecimento ao nível local, nacional e internacional perante as suas comunidades?
- Gestão de recursos – Como é que a universidade desenvolve e gere os seus recursos?

Baseado nesta articulação amplamente aceite da visão, foi desenvolvido um *Balanced Scorecard*, identificando objectivos estratégicos a longo prazo para as áreas organizacionais da universidade. Cada área específica tem os seus indicadores de desempenho, que indicam a existência ou não de progresso, de forma a ser possível a aplicação de medidas correctivas para atingir a melhoria contínua.

São já vários, os exemplos de implementações de sucesso do *Balanced Scorecard* no sector do ensino superior constantes do sítio da *internet* do Instituto do *Balanced Scorecard*, conforme apresentado no quadro seguinte.

O *Balanced Scorecard* Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior

<b>Instituição</b>	<b>Cidade</b>	<b>País</b>
<i>Pennsylvania State University</i>	<i>State College</i>	EUA
<i>Ohio State University</i>	<i>Columbus</i>	EUA
<i>Fort Hays State University</i>	<i>Hays</i>	EUA
<i>Illinois Benedictine College</i>		EUA
<i>Indiana University</i>		EUA
<i>Cornell University</i>	<i>Cornell</i>	EUA
<i>California State University system</i>		EUA
<i>California State University, Pomona</i>		EUA
<i>Carleton University</i>	<i>Ottawa</i>	Canada
<i>Charleston Southern University</i>	<i>Charleston</i>	EUA
<i>Skyline College</i>	<i>San Bruno</i>	EUA
<i>Saint Leo University</i>	<i>Saint Leo</i>	EUA
<i>University of Califórnia</i>		EUA
<i>University of California San Diego</i>	<i>San Diego</i>	EUA
<i>University of California San Diego</i>	<i>San Diego</i>	EUA
<i>University of Akron, Ohio</i>	<i>Akron</i>	EUA
<i>University of Alaska</i>		EUA
<i>University of Arizona</i>	<i>Tucson</i>	EUA
<i>University of California, Berkeley</i>		EUA
<i>University of California, Los Angeles</i>	<i>Los Angeles</i>	EUA
<i>University of Denver</i>	<i>Denver</i>	EUA
<i>University of Florida</i>	<i>Gainesville</i>	EUA
<i>University of Iowa</i>	<i>Iowa City</i>	EUA
<i>University of Louisville, KY</i>	<i>Louisville</i>	EUA
<i>University of Missouri</i>	<i>Kansas City</i>	EUA
<i>University of North Carolina at Wilmington</i>	<i>Wilmington</i>	EUA
<i>University of Northern Colorado</i>		EUA
<i>University of Northern Colorado</i>		EUA
<i>University of St. Thomas</i>	<i>Minneapolis</i>	EUA
<i>University of Vermont</i>	<i>Burlington</i>	EUA
<i>University of Virginia Library</i>		EUA
<i>University of Washington</i>	<i>Seattle</i>	EUA
<i>Wayne State University</i>	<i>Detroit</i>	EUA

**Fonte:** Instituto do *Balanced Scorecard*, consultado dia 5 de Fevereiro de 2009 às 19:50.

**Tabela 1:** Lista das universidades que já implementaram o *Balanced Scorecard*

Apresentamos de seguida o exemplo de implementação da *California State University*, que foi uma das instituições que adoptou o *Balanced Scorecard*, de acordo com sítio do Instituto do *Balanced Scorecard*. De seguida, destacamos algumas das razões e motivações que levaram à adopção do *Balanced Scorecard* por parte desta universidade. Em primeiro lugar, destacam a coerência com os valores da organização, nomeadamente ao nível do serviço prestado ao cliente e no foco nas pessoas e nos processos. Em segundo lugar, destacam a forma simples e intuitiva utilizada no *Balanced Scorecard*. Conjunto de características que proporcionaram a implementação com sucesso e a melhoria na qualidade das aulas e no aumento das visitas ao sítio da universidade.

Comparação dos principais critérios de medida usados nas organizações privadas e nas organizações públicas

<b>Organizações Públicas</b>	<b>Organizações Privadas</b>
1. Resultados da aprendizagem dos estudantes	1. Resultados focados nos clientes
2. Resultados focados nos estudantes e em todos os interessados	2. Resultados dos produtos e serviços
3. Resultados orçamentais, financeiros e de mercado	3. Resultados financeiros e de mercado
4. Resultados dos docentes e funcionários	4. Resultados dos Recursos Humanos
5. Resultados da eficácia organizacional, incluindo as operações internas chave e medidas de desempenho	5. Resultados da eficácia organizacional, incluindo as operações internas chave e medidas de desempenho
6. Resultados da administração e da responsabilidade social	6. Resultados da administração e da responsabilidade social

Fonte: Karathanos e Karathanos (2005)

**Tabela 2: Principais critérios de medida usados nas organizações públicas e privadas**

## **5. O Estudo Empírico**

### **5.1. Os objectivos do estudo**

O objectivo deste estudo é de desenvolver um modelo de funcionamento do *Balanced Scorecard* numa Instituição de Ensino Superior Público. Dado as especificidades que caracterizam o sector público, a concepção de um *Balanced Scorecard* terá necessariamente de ter objectivos e estratégias um pouco diferentes do original. Assim, o modelo que iremos apresentar terá algumas variantes, de forma a ser possível enfatizar as prioridades que as Instituições de Ensino Superior têm, em oposição às normais existentes no sector privado, onde se destaca desde logo a obtenção de lucros. O objectivo no sector público diverge do sector privado, em particular nas instituições de ensino, onde o principal objectivo é a formação de estudantes capazes de terem sucesso e serem empreendedores na sua vida profissional.

## 5.2. Metodologia

O método de pesquisa utilizado na elaboração desta dissertação é o método do estudo de caso, via investigação exploratória. São três os tipos de estudo de caso mais comuns: exploratório, descritivo e explicativo Yin (1994). Segundo o autor, estudo de caso exploratório descreve o fenómeno investigado dentro do seu próprio contexto, o descritivo trata de investigar fenómenos pouco conhecidos com o intuito de definir hipóteses para futuras investigações e o explicativo que tem em vista explicar relações de causa e efeito a partir de uma teoria.

A este tipo de investigação é normal associar-se perguntas predefinidas para a pesquisa. A definição das perguntas é provavelmente o passo mais importante de uma investigação via estudo de caso. O importante na definição das questões é que as mesmas forneçam pistas úteis para a definição do caminho a seguir na investigação.

Um estudo de caso é uma investigação empírica, que tem como foco um fenómeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras.

Os estudos de caso são normalmente a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e a investigação incide sobre fenómenos contemporâneos num contexto da vida real. Nos estudos de caso são utilizadas técnicas usadas nas pesquisas históricas, acrescentam-se ainda outras fontes de obtenção de evidência, como a observação directa dos acontecimentos que estão a ser estudados e as entrevistas às pessoas envolvidas nesses mesmos acontecimentos.

Os estudos de caso permitem levar a cabo uma investigação onde se preservam as características significativas dos acontecimentos da vida real, como acontece com os processos organizacionais e administrativos.

A estrutura de um estudo de caso deve ser composta por cinco fases principais Yin (1994):

1. A elaboração das questões;
2. As proposições, caso existam, constituem uma importante questão teórica e mostram por onde se deve começar a procura de evidência;
3. As unidades de análise;
4. A lógica de união dos dados às proposições; e
5. Os critérios para interpretar as constatações.

A esta estrutura está subjacente a existência do desenvolvimento de uma estrutura teórica para o estudo de caso a analisar. A utilização da teoria ajuda o investigador na definição do estudo de caso, numa recolha de dados adequada, bem como na generalização dos resultados atingidos.

A pesquisa nos estudos de caso caracteriza-se como sendo um dos mais difíceis métodos de pesquisa, uma vez que não existem fórmulas de rotina associadas a este tipo de investigação. Duas das características que um investigador deve ter são: fazer boas perguntas, interpretá-las da melhor forma e ser um bom ouvinte, evitando ser enganado pelas suas próprias ideias e preconceitos, isto é, deve ser o mais isento possível. Assim, deve ser o mais imparcial possível na sua análise nem que para isso tenha de se tornar flexível e adaptável às variadas situações que irão ocorrer no decurso da investigação.

Um investigador deve ter sempre presente ao longo do seu trabalho o porquê da investigação, quais as evidências que procura, as variações possíveis e o que poderá constituir prova contrária a uma proposição efectuada.

As evidências podem ser oriundas de várias fontes, documentos, arquivos, entrevistas e observação directa.

Na etapa final temos o resumo das conclusões obtidas, e tal como acontece na recolha de evidências, não existe nenhuma fórmula pré-determinada para o desenvolver, cabendo ao investigador decidir a melhor forma de o conseguir. Este resumo não tem de

ser obrigatoriamente escrito, ou seja, a exposição oral, fotos e vídeos, podem ser aceites como resumo das conclusões obtidas.

Uma forma de reforçar essas conclusões é a de tornar o estudo de caso significativo, completo, conter perspectivas alternativas, apresentar evidências suficientes e ser elaborado de forma apelativa.

O estudo de caso que nos propomos apresentar é enquadrável num tipo de pesquisa desenvolvido e defendido por Kaplan (1998), que se denomina de inovação, pesquisa e acção.

Este tipo de investigação decorreu na sequência do acumular de documentação que evidenciava uma limitação prática contemporânea, seguindo-se a criação de um novo conceito de investigação que superasse esta limitação. Neste tipo de investigação, o pesquisado reforça a teoria subjacente tornando-se também parte activa no processo de implementação do novo conceito.

Antes do surgimento da abordagem de Kaplan (1998), os investigadores procuravam encontrar nas suas pesquisas novas ideias, que seriam posteriormente implementadas noutras organizações. Para isso, recolhiam o maior número de evidências sobre essas implementações e comparavam os resultados obtidos pelas diferentes organizações. O problema que advém destas comparações é que, por vezes, as organizações não são comparáveis entre si. Outra limitação presente neste tipo de investigação é que os investigadores já tenham formulado uma ideia sobre a inovação, para que seja possível reconhecer e encontrar a sua implementação nas organizações que a adoptaram. A acrescer a esta limitação há ainda o facto de ser necessário encontrar organizações disponíveis para implementar as ideias, tanto em termos técnicos como administrativos, e obter cooperação dessas mesmas organizações com o fim de ser possível executar as experiências com as inovações e ser possível documentar os seus resultados.

A abordagem de Kaplan (1998) fundamenta-se no facto de existirem estudiosos com novas ideias para as organizações. Esta abordagem permite colocar em prática o

pensamento activo dos académicos investigadores, sobre determinada ideia, melhorá-la e avaliar as condições para a sua implementação ser bem sucedida nas organizações.

Neste tipo de pesquisa os investigadores trabalham com os clientes/organizações para melhorar e testar uma teoria emergente, que no fundo é a proposta que é feita para melhorar o desempenho organizacional. A inovação, pesquisa e acção é experimental, especialmente no início da implementação da nova teoria, uma vez que, tanto os investigadores como as organizações, querem saber mais sobre a nova teoria emergente e como a podem colocar em prática para obter sucesso na sua implementação.

Um dos principais objectivos da inovação, pesquisa e acção é o de poder modificar e ampliar a teoria emergente, à luz dos conhecimentos adquiridos através da experiência. Com esta nova forma de investigação, os estudiosos não se limitam à observação de documentos sobre experiências passadas. O que acontece é exactamente o contrário, a mudança é induzida pelos próprios investigadores ajudando a criar fenómenos que antes não existiam.

### **5.3. Contextualização do estudo de caso**

#### **5.3.1 O ISCAP**

“O ISCAP, com a designação que lhe conhecemos hoje - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, advém do Decreto-Lei n.º 327/ 76, de 6 de Maio, embora as suas raízes históricas sejam bem mais longínquas. De facto, foi em 1886 que o Instituto Industrial e Comercial do Porto foi fundado (Decreto de 30 de Dezembro, 1886), pelo então ministro Emídio Navarro que lança as bases teóricas da organização do ensino industrial e comercial do nosso País.

No ano lectivo de 1975/76, o ISCAP passa a ministrar, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 313/75, os Cursos de Bacharelato de Contabilidade e Administração e Línguas e Secretariado. Estes cursos foram posteriormente regulamentados pela Portaria n.º 918/83, de 7 de Outubro e sofreram sucessivos reajustamentos de acordo com as evoluções das ciências económica e contabilística e das exigências do mercado de trabalho.

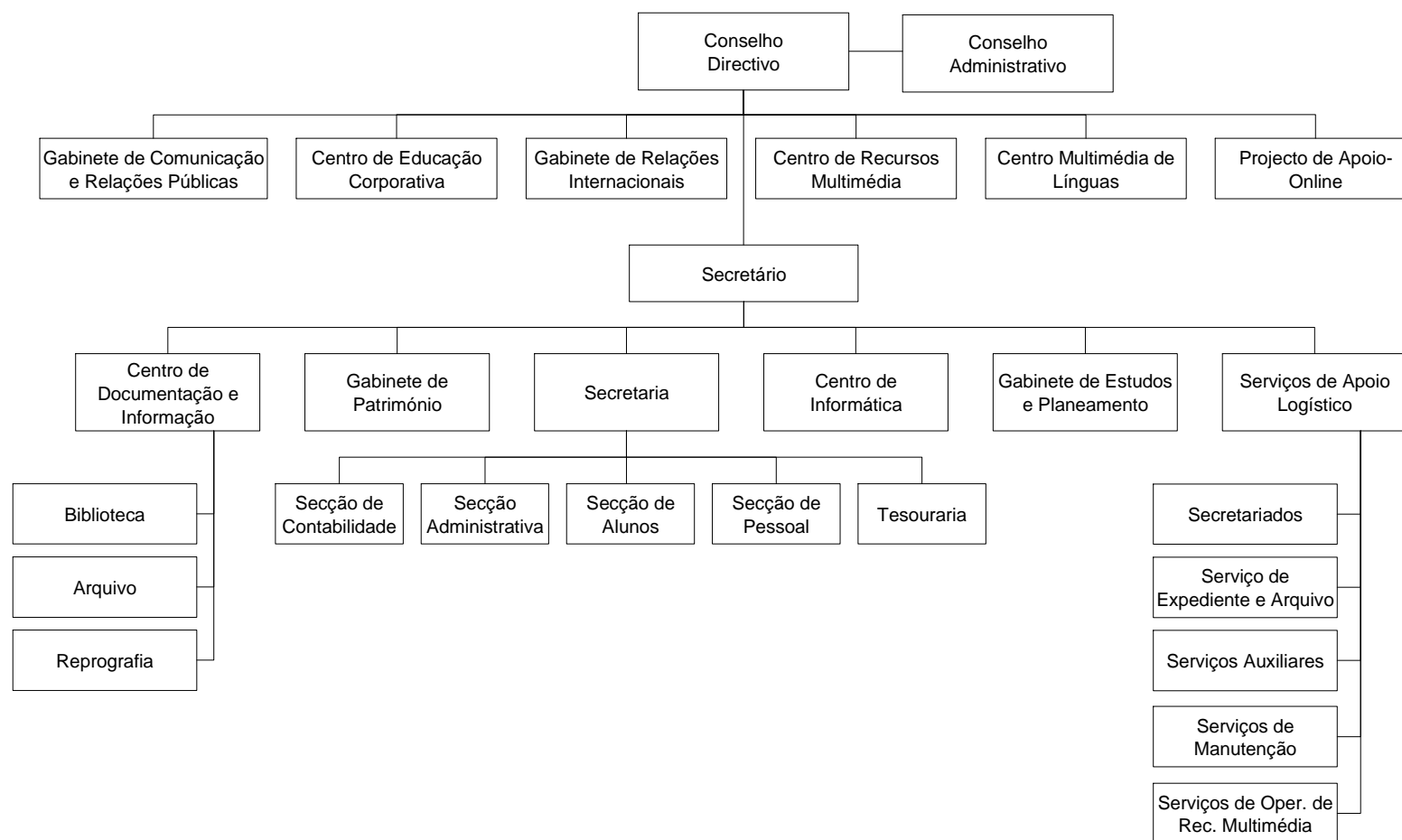
O Instituto vive, no entanto, um período conturbado, após a data de 1976, em virtude da indefinição existente no País. Os Institutos, habilitados a conferir os graus de Bacharelato, Licenciatura e Doutoramento, deveriam ser integrados no Ensino Superior Universitário, mas disposições legais posteriores procuravam o seu enquadramento no Ensino Superior Politécnico. Este contexto de indefinição só terminou com a identificação das Escolas/Institutos Superiores que resultavam da reconversão ou evolução de Escolas anteriores e com a integração do ISCAP no Instituto Politécnico do Porto (IPP) em 1988, através do Decreto-Lei n.º 70/88 de 3 de Março. Este novo quadro legal resulta do facto de os Institutos visarem a formação superior de técnicos qualificados nos domínios da Contabilidade e Administração e promover, num âmbito geográfico, o intercâmbio entre o ensino e as estruturas económicas e sociais. Foram também encontradas semelhanças entre os objectivos do Ensino Superior Politécnico e os dos Institutos de Contabilidade e Administração, o que veio reforçar este novo enquadramento.

Já com novas instalações, inauguradas oficialmente em 1996, o ISCAP recebe nos finais desta década o Mestrado em Contabilidade e Administração, organizado pela Universidade do Minho, e em parceria com o Instituto Politécnico do Porto. Apesar de inauguradas em 1996, a mudança para o novo edifício processa-se um ano antes, em Novembro.” *in*, sítio do ISCAP consultado em 12 de Janeiro de 2009 às 20:00.

No presente ano lectivo de 2008/2009 entraram já em funcionamento as licenciaturas em Contabilidade, Comércio Internacional e Marketing, segundo o Processo de Bolonha. Neste mesmo ano lectivo, deram também início os Mestrados em Contabilidade e Finanças e em Auditoria.

### **5.3.2 O funcionamento do ISCAP ao nível orgânico**

O ISCAP é composto actualmente por três níveis. No primeiro temos o Conselho Directivo e o Conselho Administrativo que tem sobre a sua alçada directa o Gabinete de Comunicação e Relações Públicas – GCRP, Centro de Educação Corporativa – CEC, Gabinete de Relações Internacionais – GRI, Centro de Recursos Multimédia – CRM, Centro Multimédia de Línguas – CML, o Projecto de Apoio-Online – PAOL e o Secretário do Instituto. O segundo nível está directamente relacionado com o Secretário do Instituto que tem sobre o seu domínio um conjunto de serviços: o Centro de Documentação e Informação – CDI, o Gabinete de Património – GP, a Secretaria, o Centro de Informática – CI, o Gabinete de Estudos e Planeamento – GEP e os Serviços de Apoio Logístico – SAL. No último nível temos a decomposição de três departamentos. O Centro de CDI que se subdivide na Biblioteca, no Arquivo e na Reprografia. A Secretaria tem na sua alçada a Secção de Contabilidade – SC, a Secção Administrativa – S.Adm., a Secção de Alunos – SA, a Secção de Pessoal e a Tesouraria. Por último os SAL subdividem-se nos Secretariados, Serviço de Expediente e Arquivo – SEA, Serviços Auxiliares, Serviços de Manutenção – SM e Serviços de Operações de Recursos Multimédia – SORM, tal como representado na figura 6.



Fonte: Manual de Controlo Interno do ISCAP

Figura 6: Estrutura organizacional do ISCAP

## 6. Criação de um Modelo Aplicacional

### 6.1. O modelo proposto

Para propor um modelo do *Balanced Scorecard*, vamos seguir a estrutura proposta pelo Instituto do *Balanced Scorecard*. A construção e implementação do modelo estão divididas em nove etapas:

- Etapa 1: Avaliação
  - Plano de desenvolvimento do BSC;
  - Objectivos estratégicos; e
  - Alteração na gestão.
  
- Etapa 2: Estratégia
  - Valores dos clientes;
  - Acções estratégicas; e
  - Resultados estratégicos.
  
- Etapa 3: Objectivos
  - Acções estratégicas.
  
- Etapa 4: Mapa estratégico
  - Relações de causa e efeito;
  
- Etapa 5: Medidas de desempenho/Indicadores
  - Medidas de desempenho;
  - Metas; e
  - Indicadores de base.
  
- Etapa 6: Iniciativas
  - Projectos Estratégicos.

- Etapa 7: Automatização
  - *Software*;
  - Relatórios de desempenho; e
  - Partilha de conhecimento.
  
- Etapa 8: Conjugar
  - Alinhamento do BSC do grupo com o individual.
  
- Etapa 9: Avaliação
  - Resultados da estratégia; e
  - Revisão das estratégias.

O esquema apresentado na figura 7 representa as etapas descritas anteriormente. A pirâmide evidencia a lógica do plano estratégico de um *Balanced Scorecard*. No topo da pirâmide temos três elementos fundamentais para a implementação de um *Balanced Scorecard* ser bem sucedida, a missão, a visão e os objectivos estratégicos.

A colocação destes três elementos no topo da pirâmide não foi por acaso, ou seja, a sua importância leva a que todas as pessoas os tenham sempre presentes nas suas acções, havendo a necessidade de evidenciar em que medida o seu comportamento individual, influencia a missão, a visão e os resultados que a organização se propôs atingir. Para que seja possível atingir o sucesso, é necessário o conhecimento do papel a desempenhar, de forma a cumprirem os seus objectivos pessoais, pois, se individualmente cumprirem as suas tarefas e atingirem os seus objectivos e metas definidas, facilitam a obtenção dos resultados da organização como um todo. Os elementos que se situam na base da pirâmide são as linhas orientadoras e indicadores de controlo, que permitem verificar se os objectivos estão ou não a ser atingidos.



Fonte: Instituto do *Balanced Scorecard*

Figura 7: Adaptado do Instituto do *Balanced Scorecard* (2009)

O modelo que propomos do *Balanced Scorecard* assenta em cinco perspectivas e não quatro, como é habitual. A variante de mais uma perspectiva, não é mais do que a divisão da perspectiva dos processos internos em duas, uma que será a perspectiva dos processos internos e a outra a perspectiva da inovação. Essa divisão é justificada pelo facto de, no nosso entender, e dado as particularidades do ensino superior, se tratar de uma organização onde a inovação deve estar especialmente presente. As Instituições de Ensino Superior devem ser responsáveis pela criação de novos modelos, novas ideias, profissionais dotados de capacidades que os tornem capazes de marcar a diferença e ser indutores de mudança nas restantes organizações. O modelo fica completo com as restantes três perspectivas, no topo a perspectiva do cliente, seguindo-se as perspectivas financeira e de aprendizagem e crescimento.

Individualmente, para cada perspectiva, iremos definir os principais objectivos estratégicos e respectivos indicadores. Propomos ainda um conjunto de metas a atingir e as acções estratégicas que deverão ser executados de forma a serem atingidos os

objectivos. As bases do modelo foram desenvolvidas tendo por suporte o conhecimento da Instituição e as entrevistas realizadas aos principais responsáveis.

No que diz respeito às entrevistas, estas foram realizadas a cinco dos principais responsáveis pelas áreas nucleares da organização do Instituto, sendo estes, o Presidente do Conselho Directivo, a Presidente do Conselho Científico, o Chefe da Secção da Contabilidade, o Chefe do Gabinete de Estudos e Planeamento - GEP, e, por último, a responsável pelo Gabinete de Comunicação e Relações Públicas - GCRP.

Entrevistado	Duração
Presidente do Conselho Directivo	15 minutos
Presidente do Conselho Científico	32 minutos
Chefe da Secção de Contabilidade	10 minutos
Chefe do GEP	10 minutos
Chefe do GCRP	10 minutos

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 3: Duração das entrevistas aos principais responsáveis**

De seguida, faremos uma abordagem de cada uma das perspectivas que compõem o modelo proposto, realçando qual a informação mais relevante que cada perspectiva deve abordar, de acordo com as informações extraídas das entrevistas, e com a análise da organização feita pelo autor da dissertação, baseada na observação directa e na experiência pessoal.

A perspectiva do cliente (serviço) caracteriza-se como a mais importante, tendo por isso um lugar de destaque no modelo. Dado estarmos no contexto de uma entidade pública, o serviço prestado aos clientes é obrigatoriamente o primeiro objectivo da organização. A gestão da Instituição tem isso bem presente, o que de acordo com as palavras do Presidente do Conselho Directivo se traduz nos seguintes aspectos: “Queria que os serviços de atendimento ao público melhorassem a maneira como recebem os estudantes”, “Vamos ter de fazer uma reciclagem em alguns funcionários de modo a que se eliminem as informações contraditórias...”. Estas são ideias muito claras, que

demonstram que só através da melhoria do serviço prestado, é possível reforçar a imagem da Instituição no mercado e/ou ser reconhecida como uma Instituição eficiente e eficaz.

A perspectiva financeira, não sendo esta a principal como acontecia se de uma organização privada se tratasse, não pode ser descurada. As alterações introduzidas pelo Estado, nomeadamente as limitações ao orçamento das Instituições de Ensino Superior, que tem vindo a diminuir todos os anos, obriga a que os responsáveis pela gestão vejam o seu interesse por esta área reforçado. A obtenção de receitas próprias é cada vez mais um objectivo primordial da gestão desta organização, como provam as palavras tanto do Presidente do Conselho Directivo como do Chefe da Secção da Contabilidade. Segundo o Presidente do Conselho Directivo “Um enorme objectivo é a angariação de receitas próprias, nomeadamente a prestação de serviços ao exterior, para dessa forma termos mais dinheiro para investir nos outros objectivos (...)” e o Chefe da Secção de Contabilidade considera que “Outra acção importante ao nível financeiro é a criação de receitas próprias pois com a diminuição que se tem vindo a verificar do orçamento geral do Estado que é a principal fonte de receita da Instituição, a criação de receitas próprias torna-se imprescindível.”. Outro grande objectivo é a manutenção do nível das receitas provenientes das propinas, uma vez que, neste momento o ISCAP perdeu autonomia a esse nível, ficando dependente da decisão do IPP.

No que concerne à perspectiva da aprendizagem e de crescimento, o Presidente do Conselho Directivo e a Presidente do Conselho Científico partilham das mesmas ideias, sendo os principais objectivos em grande parte comuns. O Presidente do Conselho Directivo observa que, a este nível, o propósito é: “Dar todo o apoio a que os docentes façam o doutoramento, quer a nível de redução de horário, quer, mais uma vez dependente do orçamento, com ajuda para o pagamento de propinas”; “Os objectivos passam sempre por investir nas novas tecnologias, área onde o ISCAP é reconhecido por estar muito bem equipado, a nível informático e ao nível dos seus laboratórios”, “Outro objectivo que está a ser implementado, e o prazo de concretização é contínuo, é a internacionalização”. A Presidente do Conselho Científico acrescenta o “objectivo de formar os professores no uso das novas tecnologias e para isso basta constatar o

aumento exponencial do uso da plataforma *moodle* por parte dos docentes, que é a nossa plataforma, a internacionalização através do Gabinete de Relações Públicas – GRI”, “(...) os professores que estejam a fazer o doutoramento podem pedir uma redução que penso que agora está em 4,5 horas por semana, para trabalharem no doutoramento (...)”. Deste modo podemos concluir que os objectivos principais nesta área estão perfeitamente identificados pelos dois principais órgãos do ISCAP.

Relativamente à perspectiva dos processos internos, a formação ocupa um lugar de destaque. Não podemos, no entanto, descurar a fomentação da investigação, bem como a melhoria na utilização dos sistemas de informação e o reforço da internacionalização. Na opinião do Presidente do Conselho Directivo: “Fomentar a investigação, vamos tentar fazê-lo ano a ano, aumentando o orçamento sempre que possível para apoiar os docentes nas deslocações a congressos e outros eventos (...); (...) Outro objectivo que está a ser implementado e o prazo de concretização é contínuo, que é a internacionalização (...)”, “No que toca aos funcionários, todos fazem formação profissional”. A opinião da Presidente do Conselho Científico é similar: “(...) em cada reunião plenária, eu escrupulosamente transmito e fica registado em acta todas as conclusões de mestrado e de doutoramento, publicação de livros, organização de eventos (...)”. No que respeita a esta perspectiva são estes os principais objectivos que se pretendem atingir.

Por último, temos a perspectiva da inovação, que na nossa opinião merece ser tratada de forma independente, uma vez que entendemos que é um objectivo que deve estar sempre presente na organização. A inovação deve partir desta organização para todas as outras e não o contrário, como tantas vezes acontece na área das ciências empresariais. Através das entrevistas realizadas, a inovação é, sem dúvida, uma aposta do ISCAP. O investimento que foi e é permanentemente realizado em novas tecnologias, para que os laboratórios e salas estejam sempre equipados com ferramentas modernas, capazes de responder aos novos desafios e de poder proporcionar as melhores condições para se desenvolver investigação de qualidade, é disso um exemplo. É notório na entrevista realizada ao Presidente do Conselho Directivo, retivemos o seguinte extracto que julgamos ser elucidativo e comprovante da presença da melhor tecnologia no Instituto:

“(...) os laboratórios de tradução são reconhecidos como sendo dos melhores da Península Ibérica.”

A missão nas organizações públicas situa-se no topo do modelo (ver figura 2), tal como é fundamental que a mesma seja do conhecimento de todos na organização, clara e bem definida. Assim, em todas as entrevistas realizadas foi efectuada a mesma questão: “Qual é a missão do ISCAP?”. Todos os entrevistados deram respostas muito semelhantes, mostrando que, a este nível, a informação foi comunicada a todos os responsáveis das diversas áreas do ISCAP, tendo todos uma noção clara daquela que é a nova missão da Instituição.

A nova missão do ISCAP consiste na formação cultural, científica e técnica na área das ciências empresariais e na área de tradução e das línguas. Embora esta esteja já definida, aguarda aprovação por parte da Assembleia Estatutária. A anterior missão encontrava-se já desactualizada uma vez que, nem sequer contemplava todos os cursos do ISCAP. Na nossa opinião, a missão do ISCAP deve permitir a transmissão aos estudantes de conhecimento e competências, apoiando o desenvolvimento das suas próprias potencialidades inatas nas diversas áreas em que podem aplicar os conhecimentos adquiridos, de forma a caminharem para a excelência.

No que concerne à visão do ISCAP para o futuro, o Presidente do Conselho Directivo deseja o seguinte: “(...) quero que o ISCAP seja visto como uma instituição de qualidade em que os estudantes nos escolham como primeira escolha, quero que seja visto como uma escola moderna, para isso também investimos na nova imagem e na marca ISCAP para modernização da Escola (...)”. Na nossa opinião, a Instituição deve criar um ambiente em que seja possível aos estudantes desenvolver as competências necessárias no mundo empresarial, pesquisarem e serem capazes de se tornarem activos na sua profissão, capazes de se tornarem mais valias nas organizações, indutores de mudanças e úteis na tomada de decisão das organizações.

No que respeita aos objectivos estratégicos, estes serão definidos nas tabelas seguintes, para cada uma das perspectivas, bem como o indicador ou indicadores que julgamos ser

os mais ajustados, tendo em conta o resultado das entrevistas e a observação efectuada. Esses objectivos estratégicos devem tender para a interacção total da instituição de ensino com o mundo empresarial, de forma a possibilitar a troca permanente de ideias entre a Instituição e as organizações, bem como procurar permanentemente uma sintonia de estratégias fomentando dessa forma uma melhoria contínua na formação dos estudantes, para que a absorção destes pelas organizações seja cada vez mais fácil.

## 6.2. Quadro dos indicadores propostos

Nesta secção iremos tratar as cinco perspectivas que compõe o modelo de *Balanced Scorecard*, ao nível dos objectivos estratégicos, indicadores, metas/objectivos e acções estratégicas mais relevantes. As propostas apresentadas para todos aqueles elementos são o resultado das entrevistas realizadas e da documentação recolhida. Sempre que não obtivemos informações directas sobre determinados elementos, colmatamos a sua ausência com a nossa experiência e observações efectuadas, tentando propor um conjunto de objectivos estratégicos, indicadores, metas/objectivos e acções estratégicas que julgamos mais adequados para a Instituição.

Nos quadros seguintes apresentamos os resultados para as cinco perspectivas que compõem o modelo proposto.

<b>Perspectiva do Cliente (Serviço)</b>	
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Aumentar o nível de satisfação dos estudantes	Assiduidade dos estudantes às aulas (via controlo de ponto)
Aumentar o número de estudantes novos	Número de estudantes novos por ano Número de estudantes maiores de 23 por ano Número de estudantes provenientes de outras Instituições
Diminuição do número de desistências nos cursos	Número de estudantes que desistem ou anulam a inscrição
Aumentar o relacionamento pós curso com os estudantes e aumentar o número de visitas ao sítio na <i>internet</i>	Número de estudantes que mantêm o contacto com a Instituição Número de visitas Número de pedidos de informação Número de solicitações de comunicação

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 4: Perspectiva do cliente – Objectivos estratégicos e indicadores propostos**

Metas/Objectivos

- Manter ou aumentar a assiduidade dos estudantes;
- Aumentar o número de estudantes por ano;
- Diminuir o número de desistências por ano;
- Aumentar o número de contactos com os antigos estudantes; e
- Aumentar o número de visitas ao sítio na *internet* e pedidos de contacto/informações.

Acções Estratégicas

- Aumentar a adesão dos estudantes pela avaliação contínua, via valorização da sua presença nas aulas;
- Criar acções de *marketing* com o fim de promover a Instituição e todos os seus cursos;
- Criar meios para que os estudantes tenham um professor que os acompanhe em todo o seu percurso na Instituição;
- Criar um plano de reuniões periódicas com os antigos estudantes para ouvir as suas experiências e opiniões sobre o curso; e
- Criar um plano de promoção temporal dos cursos em todos os canais de informação.

<b>Perspectiva Financeira</b>	
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Aumentar a receita das propinas	Número de estudantes que frequentam
Criar receitas próprias	Valor recebido proveniente das novas fontes de receita
Aumentar o financiamento aos docentes	Valor disponibilizado para concessão de bolsas
Aumentar o orçamento	Aumento anual do orçamento

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 5: Perspectiva financeira – Objectivos estratégicos e indicadores propostos**

#### Metas/Objectivos

- Aumento das receitas de propinas até ao montante não financiado pelo orçamento do Estado;
- Aumento das receitas próprias (tanto quanto possível);
- Manter ou aumentar o número de bolsas concedidas; e
- Aumento do orçamento em, pelo menos, os valores da inflação.

#### Acções Estratégicas

- Criar um plano conjunto com o GCRP com o intuito de divulgar e apresentar a Instituição junto do público potencial de um futuro ingresso;
- Criar um plano de desenvolvimento de prestação de possíveis serviços obtendo dessa forma receitas próprias;
- Apoiar os professores que solicitam bolsas de estudo;
- Criar planos de reinvestimento para substituir o material, de forma periódica, com o fim de evitar a obsolescência dos mesmos; e
- Controlar periodicamente a estrutura de custos e sempre que sejam detectados desvios consideráveis, proceder à sua análise e tomar as medidas correctivas necessárias.

<b>Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Aulas leccionadas por especialistas em áreas nucleares dos cursos, por exemplo empresários, antigos estudantes, professores de outras Instituições	Número de aulas leccionadas por especialistas
Aumentar o uso das novas tecnologias na leccionação das aulas	Valor investido em novas tecnologias
Complementar a leccionação com o apoio dado aos estudantes via <i>internet</i> , nomeadamente participação em fóruns	Número de docentes que aderiram a estas novas formas de leccionar
Aumentar o nível de formação dos docentes e dos funcionários	Número de mestres e doutores

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 6: Perspectiva de aprendizagem e crescimento – Objectivos estratégicos e indicadores propostos**

#### Metas/Objectivos

- Aumentar o número de parcerias;
- Aumentar o número de aulas leccionadas por especialistas;
- Aumento no investimento em formação dos docentes e em novas tecnologias;
- Aumento no número de docentes aderentes às novas formas de leccionar; e
- Aumentar o número de mestres e doutores.

#### Acções Estratégicas

- Criar um programa de parcerias entre os docentes;
- Criar um programa de aulas leccionadas por especialistas;
- Criar um plano de renovação tecnológica;
- Apoiar os docentes na adesão às novas tecnologias, disponibilizando os meios necessários para possibilitar o reforçar do seu uso; e
- Apoiar os docentes e funcionários em processos de formação.

<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Aumentar o uso dos sistemas de informação	Número de docentes que utilizam a ferramenta <i>moodle</i>
Manter e se possível aumentar a excelência na docência	Avaliação dos estudantes
Aumento da internacionalização	Número de parcerias internacionais Número de participações em eventos internacionais
Aumentar a eficiência e eficácia dos serviços	Número de estudantes atendidos por dia na nova loja do estudante

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 7: Perspectiva dos processos internos – Objectivos estratégicos e indicadores propostos**

#### Metas/Objectivos

- Manter ou aumentar o nível de satisfação dos estudantes;
- Manter ou aumentar o nível de excelência da docência;
- Aumentar o número de parceiras internacionais; e
- Aumentar o número de novos cursos, novas formações e novos serviços.

#### Acções Estratégicas

- Aumentar o nível pedagógico proporcionado aos estudantes;
- Aumentar o nível de excelência dos docentes;
- Aumentar o nível de participação dos docentes em eventos internacionais; e
- Criar um programa conjunto com o GEP para, periodicamente, criar novos cursos para colmatar as novas necessidades e exigências de formação de quadros superiores.

<b>Perspectiva da Inovação</b>	
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>
Docentes ligados à investigação	Número e tipo de artigos submetidos Número e tipo de artigos publicados
Novos cursos, novas formações, novos serviços	Número de novas propostas
Incentivar parcerias entre os docentes e outras faculdades	Número de parcerias
Patrocinar as ideias criadas pelos estudantes	Número de ideias patrocinadas

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 8: Perspectiva da inovação – Objectivos estratégicos e indicadores propostos**

#### Metas/Objectivos

- Aumento das participações na elaboração de artigos e outras publicações por parte de todos os docentes; e
- Manter um elevado nível em todos os artigos e outras publicações.

#### Acções Estratégicas

- Aumento do apoio dado aos professores que optam pela investigação; e
- Aumento do financiamento à investigação e participação em conferências.

### 6.3. As relações de causa e efeito

As relações de causa efeito são muito importantes no desenvolvimento de um *Balanced Scorecard*, pois são estas que fazem as ligações entre as diferentes perspectivas e que permitem que se atinjam os objectivos definidos.

No topo da figura 8 aparece a perspectiva dos clientes, uma vez que, como já foi referido, a satisfação do cliente e a qualidade do serviço prestado é o mais relevante e principal objectivo a ser atingido.

Para aumentar o nível de satisfação dos estudantes existem quatro objectivos estratégicos a atingir, a saber: o aumento de aulas leccionadas por especialistas, em áreas nucleares dos cursos, o aumento do uso das novas tecnologias na leccionação das aulas, o aumento do uso dos sistemas de informação e o aumento da eficiência e eficácia dos serviços.

No que respeita ao aumento das receitas de propinas, só é possível consegui-lo aumentando o valor da propina por estudante ou aumentando o número de estudantes. Para aumentar o número de estudantes é preciso atraí-los e uma das formas de o conseguir é através da oferta de novos cursos, novas formações e novos serviços e em maior número. Ao aumentar a oferta, aumenta o público-alvo, e consequentemente as receitas próprias. Outra relação directa, resultante do aumento das receitas próprias, é o aumento do orçamento. Com este aumento do orçamento, é possível patrocinar ideias dos estudantes e também reforçar o nível de formação de docentes e funcionários.

Um dos objectivos estratégicos é a diminuição do número de desistências. Uma das formas de o atingir será complementando a leccionação com o apoio dado aos estudantes via *internet*, tornando desse modo possível oferecer um maior e mais eficiente apoio aos estudantes.

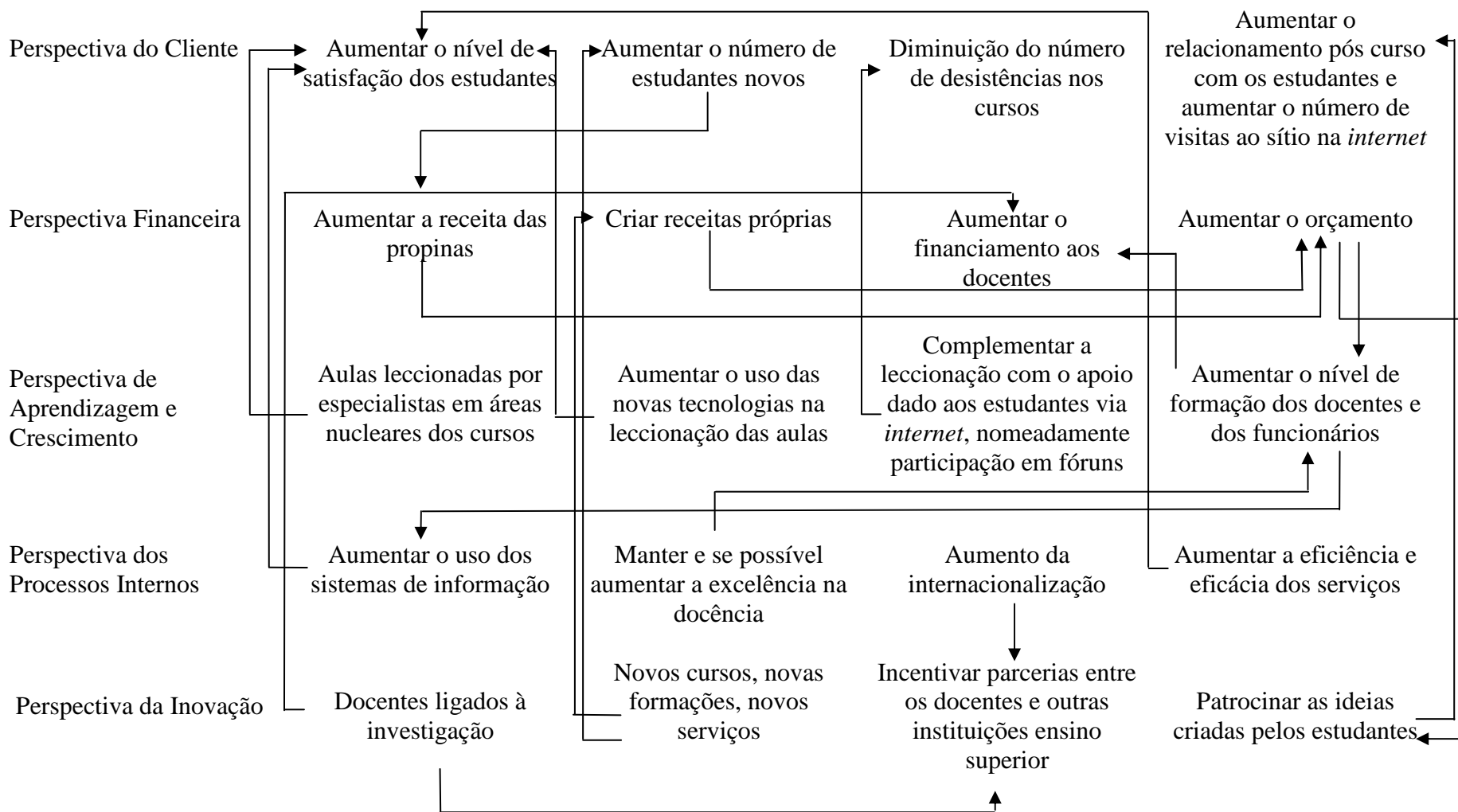
A manutenção da relação com ex-estudantes é muito importante, porque através da sua experiência no mercado de trabalho poderá melhorar-se a oferta dos actuais cursos, bem

como oferecer novos cursos, capazes de dar resposta às novas necessidades do mercado. Uma forma de manter os ex-estudantes em permanente contacto com a instituição poderá passar pelo patrocínio das suas ideias.

Um dos objectivos estratégicos mais importantes é a manutenção do nível de excelência da docência. Para se verificar o aumento desse nível de excelência é necessário incentivar os docentes a enveredarem pela investigação, bem como o reforço das suas competências pessoais, via reforço da sua formação académica. Uma das formas de se motivar os docentes para o fazer será aumentar o nível de financiamento disponível. Outra forma é através do incentivo de parcerias entre os docentes de outras Instituições de Ensino Superior. O efeito que se pretende com estes incentivos é que o número de docentes que acumulem leccionação com a investigação seja cada vez maior. O aumento do nível de formação dos docentes e dos funcionários induz o aumento do uso dos sistemas de informação.

Finalmente, o aumento da internacionalização pode aumentar o número de parcerias entre os docentes e outras instituições de ensino superior.

As relações de causa e efeito estão evidenciadas na figura 8, a seguir apresentada.



Fonte: Elaboração própria

Figura 8: As relações de causa efeito e os objectivos estratégicos de cada perspectiva do *Balanced Scorecard*,

## 7. Conclusões, Limitações e Sugestões de Investigações Futuras

A existência de inúmeras especificidades no sector público, e em particular em Instituições de Ensino Superior, determina a necessidade de se efectuarem vários ajustamentos ao modelo original do *Balanced Scorecard*. O modelo sugerido para aplicação numa Instituição de Ensino Superior Público teve em conta tais especificidades, nomeadamente ao nível da missão, visão e objectivos estratégicos.

O momento actual é marcado por uma profunda mudança em todas as Instituições de Ensino Superior Público. O processo de Bolonha veio induzir muitas das alterações verificadas, ao mesmo tempo que outras foram impostas por decisões estatais. Os novos desafios que estas alterações colocam à Instituição induzem a necessidade de uma mudança na gestão.

O modelo do *Balanced Scorecard* proposto seria, na nossa opinião, muito útil no auxílio a um novo estilo de gestão pró-activo. A necessidade de novas fontes de receitas próprias é um exemplo da necessidade da gestão da Instituição ser mais activa. Com o modelo proposto, a gestão obtém informação de cinco diferentes perspectivas.

As vantagens da adopção do modelo passam por uma clarificação da missão a todos os docentes e funcionários da instituição, dos objectivos estratégicos, das acções estratégicas e da visão futura para a organização.

Este modelo permitiria que todos na organização soubessem exactamente que objectivos teriam de atingir, que indicadores seriam usados para os medir e quais as acções estratégicas que deveriam levar a cabo. A consciencialização de todos os membros da organização de que apenas cumprindo o que é pedido a cada um torna possível contribuir para o sucesso da organização como um todo, é um dos factores chave de sucesso na implementação de um modelo deste tipo.

A adopção deste modelo pode trazer para a Instituição um conjunto de vantagens, nomeadamente, aumento na qualidade da informação retirada dos indicadores, melhoria

e transparência na comunicação dos resultados obtidos, facilitar a tomada de decisão ao nível de correcções nos objectivos e estratégias a atingir, melhoria nos processos de controlo interno e na qualidade na circulação da informação. A sua implementação pode proporcionar à gestão a obtenção de um conjunto de informações que neste momento não dispõe, pois a sua obtenção sem recurso a um modelo como o *Balanced Scorecard* é morosa e sobretudo pouco eficaz em termos de comunicação a todos os membros da organização daquilo que a mesma pretende alcançar.

A estrutura do *Balanced Scorecard* proposto assenta em cinco perspectivas. A existência de mais uma perspectiva justifica-se pelo facto de o tipo de organização objecto de estudo dever ser um centro primordial na produção e disseminação de inovação. Os órgãos de gestão da Instituição têm essa consciência e é seu objectivo incentivar, criar e proporcionar as condições necessárias para a presença e desenvolvimento de ideias inovadoras. Assim, no nosso entender faz todo o sentido que a inovação seja tratada autonomamente e seja destacada no modelo proposto. A perspectiva do cliente continua a ser a principal no modelo enquanto que a perspectiva financeira tem de começar a ser vista como uma das áreas mais importantes nas Instituições de Ensino Superior Público, pois a manutenção e criação de novos recursos financeiros vai assumindo cada vez mais protagonismo com as alterações presentemente em curso. As restantes perspectivas, processos internos e aprendizagem e crescimento, complementam o modelo, não tendo tanto destaque como as referidas anteriormente mas sendo igualmente fundamentais para que seja possível alcançar os objectivos fixados pela organização.

McDevitt, et al. (2008) defendem um modelo com cinco perspectivas, em que autonomizaram a perspectiva da investigação e bolsas de estudo. Por sua vez, Stewart e Carpenter-Hubin, (2000) também descrevem um modelo com significativas alterações ao original e algo diferente do mencionado anteriormente, mas abrangendo também cinco áreas fundamentais da organização. Em organizações de Ensino Superior é necessário captar autonomamente informações que num modelo com apenas quatro perspectivas seria mais difícil de dar o devido relevo.

As limitações presentes nesta investigação constituem sugestões para investigações futuras. Uma das limitações prende-se com o facto de apenas ser um modelo criado para uma Instituição em particular. Seria interessante realizar o mesmo estudo noutras Instituições de Ensino Superior Público. Outra limitação decorre do facto de não ter sido possível implementar o modelo proposto. Seria interessante não só implementar o modelo mas também acompanhar a sua utilização ao longo do tempo. Desta forma se poderia avaliar a mudança nos comportamentos que a adopção do mesmo induz ou não induz e, mais importante, o seu impacto na eficiência e eficácia da própria organização.

## Referências Bibliográficas

Dorweiler, V. e Yakhou, M (2005), “Scorecard for academic administration performance on the campus”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 N.º 2, pp. 138-144.

Epstein, M.J. e Roy, M. (2004), “How does your board rate?”, *Strategic Finance*, February, pp. 25-31.

Griffiths, J. (2003), “Balanced Scorecard use in New Zealand government departments and crown entities”, *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 30, N.º 62, pp. 70-80.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard-measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-9.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1993 a), “Putting the balanced scorecard to work”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-142.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1993 b), “Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 144-147.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996 a), “The Balanced Scorecard”, *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996 b), “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-85.

Kaplan, R.S. (1998), “Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice”, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 89-118.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001 a), “The Strategy – Focused Organization”, *Harvard Business School Press*.

Kaplan, R.S. (2001 b), “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, Nº3, pp. 353-370.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (2001 c), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Accounting Horizons*, Vol. 15, Nº 1, March, pp. 87-104.

Karathanos, D. e Karathanos, P. (2005), “Applying the balanced scorecard to education”, *Journal of Education for Business*, Vol. 80 No. 4, pp. 222-30.

McDevitt, R., Giapponi, C. e Solomon, N. (2008), “Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach”, *International Journal of Educational*, Vol. 22 No. 1, pp32-47.

Niven, Paul (2003), “Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies”, New York: John Wiley.

Porter, M.E. (1992), “Capital disadvantage: America’s failing capital investment system”, *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 5, pp. 65-82.

Stewart, A. e Carpenter-Hubin, J., (2000), “The Balanced Scorecard Beyond Reports and Rankings”, *Planning for Higher Education*, Winter 2000-2001, pp. 37-42.

Yin, R. K., (1994), “Case Study Research – Design and Methods”, Sage Publications.

Van Grembergen, W., Saull, R. e de Haes, S. (2003), “Linking the balanced scorecard to the business objectives at a major Canadian financial group”, *Journal of Information Technology Cases and Applications*, Vol. 5 No. 1, pp. 46-66.

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/BalancedScorecardAdopters/tabid/136/Default.aspx>, consultado em 5 de Fevereiro de 2009 às 19:50.

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/TheNineStepstoSuccess/tabid/58/Default.aspx>, consultado em 28 de Maio de 2009 às 20:30.

<http://www.iscap.ipp.pt/site/php/historia.php>, consultado em 12 de Janeiro de 2009 às 20:00.

## **Anexos**

**Entrevista ao Presidente do Conselho Directivo, Prof. Dr. Fernando Magalhães**

**1. A missão do Instituto foi definida por quem? O actual Conselho Directivo foi responsável pela sua definição?**

R: Não, o actual Conselho Directivo não teve responsabilidade na definição da missão do ISCAP. A responsabilidade foi da Assembleia Estatutária, supomos que a proposta de estatutos que neste momento está em discussão seja aprovada, recebi um *email* em que vamos ter uma resposta dia 26 de Junho de 2009, portanto foi a Assembleia Estatutária que definiu a missão do ISCAP, o Conselho Directivo estava lá, eu por inerência porque tinha que presidir à Assembleia Estatutária e o Dr. Olímpio Castilho porque foi eleito para a comissão estatutária, portanto, teve dois elementos do directivo que davam opinião.

**2. A missão do ISCAP é?**

R: Como o ISCAP é uma escola do ensino superior politécnico, tem como missão específica, a formação, a investigação, difusão e criação da cultura e do saber e prestação de serviços nas áreas das ciências empresariais.

**3. Ao nível da estratégia a desenvolver, quais são os principais objectivos do ISCAP e se existe algum período para a sua concretização?**

R: Os principais objectivos:

- Implementar a adequação dos cursos a Bolonha, o mais depressa possível, com as condições de Bolonha, a muito curto prazo que se prevê que fique concretizado já no início do novo ano lectivo, em Setembro de 2009, uma vez que deixam de haver planos transitórios e só teremos o plano de Bolonha;
- Fazer todos os esforços para reduzir o número de estudantes por turma porque de facto o processo de ensino e aprendizagem seja o de Bolonha. Este objectivo prevejo que se concretize dentro de um ano;

- Fomentar a investigação, vamos tentar fazê-lo ano a ano, aumentando o orçamento sempre que possível para apoiar os docentes nas deslocações a congressos e outros eventos;
- Dar todo o apoio a que os docentes façam o doutoramento, quer a nível de redução de horário, quer, mais uma vez dependente do orçamento, com ajuda para o pagamento de propinas;
- Outro objectivo que está a ser implementado e o prazo de concretização é contínuo, que é a internacionalização, cada vez temos de nos internacionalizar mais. Fizemos agora um protocolo com a Rússia. Todos os anos fazemos a semana internacional, centralizamos também todos os cursos de Português leccionados aos estudantes Erasmus do universo IPP.
- Um enorme objectivo é a angariação de receitas próprias, nomeadamente a prestação de serviços ao exterior, para dessa forma termos mais dinheiro para investir nos outros objectivos;

4. *Na sua opinião, os objectivos desenhados encontram-se identificados correctamente ao nível de todo o ISCAP? Isto é, os intervenientes no processo conhecem-nos?*

R: Os objectivos estão identificados a nível de todo o ISCAP, sinceramente acho que sim. Quanto aos intervenientes, os principais intervenientes conhecem-nos, mas, noto que há pouco interesse por parte de alguns elementos para ajudar a implementar as novas medidas, ideias e planos.

5. *Quem foram os responsáveis pela sua definição? Os objectivos são transmitidos às pessoas (Recursos Humanos)?*

R: Os responsáveis foram os actuais membros do Conselho Directivo, aquando do programa eleitoral, definimos na altura um conjunto de determinados objectivos. Para concretizar esses objectivos formamos equipas a quem transmitimos as ideias e os responsabilizamos pela sua concretização. Foi complementado em parte pelo próprio plano estratégico do IPP que é muito próximo do plano do ISCAP.

**6. A visão do Instituto para o futuro está definida? Se sim, qual é?**

R: Eu quero que o ISCAP seja visto como uma instituição de qualidade em que os estudantes nos escolham como primeira escolha, quero que seja visto como uma escola moderna, para isso também investimos na nova imagem e na marca ISCAP para modernização da Escola, temos feito um esforço financeiro e não só de Publicidade, aparecer na comunicação social, nos cinemas. É preciso que o ISCAP seja reconhecido lá fora e que olhem para a marca e identifiquem logo o ISCAP, acima de tudo que seja uma escola de qualidade, para isso vai ter de ser definido um objectivo a médio e longo prazo. A própria mudança no ensino superior torna este objectivo mais difícil.

**7. Relativamente ao serviço prestado aos estudantes existem objectivos e resultados a atingir?**

R: Existem. Queria que os serviços de atendimento ao público melhorassem a maneira como recebem os estudantes, acho que estão a ser atingidos com a mudança ocorrida a meio do ano com a criação da loja do Estudante e com o novo método de atendimento aos estudantes, os quais nos têm dado *feedback* positivo. Queríamos começar a organizar o ano lectivo todo logo no seu início, no primeiro dia de aulas os estudantes saberem os horários, calendário de exames definitivo, tudo. Vamos ter de fazer uma reciclagem em alguns funcionários de modo a que se eliminem as informações contraditórias, que é um dos problemas que ocorrem no ISCAP.

**8. Existe algum indicador definido para avaliar os resultados atingidos?**

R: Não, estamos a pensar mas não está definido, fazer um inquérito aos estudantes.

**9. Relativamente à parte financeira existem objectivos e resultados a atingir?**

R: Ao nível das propinas as mesmas são fixadas pelo conselho geral do IPP, estamos muito limitados, as fontes de receita são dos cursos de licenciatura e mestrado. No

que toca às Pós-graduações aí é que somos livres de fixar o preço da propina. É claro que o objectivo é ganhar dinheiro com isso, quanto mais melhor, porém nós temos a noção que os nossos estudantes têm dificuldades financeiras, grande parte deles, assim se nós fixarmos as propinas dos cursos de especialização muito altas, correremos o risco de não ter estudantes. Neste momento nós fixamos um valor de propinas para esses cursos e pedimos aos professores, que leccionam junto do nosso público-alvo a reacção a essa propina e já sabemos que teremos de a redefinir.

**10. Existe algum indicador definido para avaliar os resultados atingidos?**

R: Existe o controlo normal dos mapas de execução orçamental.

**11. Relativamente aos Processos Internos quais os objectivos e resultados a atingir?**

R: Desde já a criação do manual de controlo interno.

**12. Existe algum indicador definido para avaliar os resultados atingidos?**

R: Não.

**13. Relativamente à da inovação, aprendizagem e crescimento quais os objectivos e resultados a atingir?**

R: Os objectivos passam sempre por investir nas novas tecnologias, área onde o ISCAP é reconhecido por estar muito bem equipado, a nível informático e ao nível dos seus laboratórios de tradução e simulação empresarial, aliás os laboratórios de tradução são reconhecidos como sendo dos melhores da Península Ibérica. Aumentar a utilização da plataforma *moodle*, que tem tido cada vez mais aderentes e aumenta o número de utilizadores todos os anos.

Outro exemplo de permanente inovação é a Secretaria *online*, houve já outras escolas do universo IPP interessadas em adquirir o *software* da Secretaria *online*, devido à sua qualidade e bom funcionamento.

No que toca aos funcionários, todos fazem formação profissional, uns porque são obrigados a isso, outros por iniciativa própria. O objectivo era que não fosse necessário obrigar ninguém a fazê-lo mas sim, que todos o fizessem de livre iniciativa.

**14. Existe algum indicador definido para avaliar os resultados atingidos?**

R: Sim, o departamento de informática controla o número de acessos às plataformas, número de docentes que usam a plataforma *moodle*, os níveis de acesso ao uso da secretaria *online*.

**Entrevista à Presidente do Conselho Científico, Prof. Dra. Cristina Pinto Silva**

**1. A missão do Instituto foi definida por quem?**

R: A missão do Instituto é absolutamente minimalista é uma linha que eu penso que já virá talvez de Conselhos Directivos anteriores e no fundo é meramente descritiva, é qualquer coisa como o ISCAP tem como missão providenciar formação na área, nem sequer estão contempladas todas as áreas do ISCAP, na área da Contabilidade, Administração, ainda está Línguas e Secretariado, portanto quase que já nem aparece no site, porque de facto era meramente descritiva e não obedecia a nenhum plano estratégico e desactualizada também, no entanto aquando da feitura dos estatutos que ainda estão para homologação na Assembleia Estatutária redefiniu a missão tornando-a por um lado descritiva e baseando-se em parte na missão definida para todo o IPP. Esta presidência do IPP formou um grupo de gestão estratégica que se reuniu por um ano, ano e meio em que estavam representadas todas as escolas, docentes e discentes, que ao definir esse plano estratégico para o próximo quinquénio, que vai até 2012, também redefiniu a missão de todo o IPP, e o ISCAP baseou-se nesse modelo e tem uma nova proposta de missão, e aí já fala de todas as áreas do ISCAP que agora já são muitas, que entretanto se alargam na oferta formativa, toma posição num quadro mais abrangente que fala da cidadania e da responsabilidade social, no fundo define algo muito para além da mera formação académica.

**2. O Conselho Científico participou nessa definição?**

R: Não, de facto não embora, quando se refere a Conselho Científico refere-se ao actual Conselho Científico, que neste momento é composto por 50 elementos e é um órgão colegial, do qual eu sou presidente mas o meu voto vale o mesmo que o dos outros e nessa reunião da assembleia estatutária, na qual eu não estive presente, estive presente apenas na assembleia geral do IPP, e estive presente no plano estratégico do IPP, uma vez que a missão do ISCAP decorre do que ficou definido no plano estratégico dos estatutos do IPP, já homologados pelo ministro e

publicados em Diário da República, no fundo tive uma intervenção obliqua, mas na assembleia estatutária do ISCAP, estavam presentes vários membros do Conselho Científico.

**3. Ao nível da estratégia a desenvolver, quais são os principais objectivos do ISCAP e se existe algum período para a sua concretização?**

R: A resposta não é fácil, porque estamos num processo de completa mudança, portanto desde 2006 até ao futuro próximo, esperamos que próximo, terão mudado os cursos com a implementação do modelo de Bolonha, a duração dos cursos, as práticas pedagógicas, metodologias, os conteúdos programáticos, o nome a designação dos cursos, a carreira de docente, o regime jurídico das instituições de ensino superior e penso que não falta nada, a não ser que mudem também as estações do ano, porque a avaliação do desempenho dos docentes, portanto tudo no fundo que diz respeito à escola, a saber, dinheiro, carreira, oferta formativa, avaliação do desempenho e o regime jurídico, tudo isso está a mudar desde 2006 e ainda não terminou. Portanto quando me pergunta quais são os principais objectivos o nosso plano tem sido reactivo e não pró-activo, que fica mal confessar mas é a pura verdade, uma vez que, não fomos consultados para a implementação do processo de Bolonha, não fomos consultados para o novo regime jurídico e estamos a ser consultados para a nova carreira de docente, mas apenas e só através dos organismos sindicais, portanto quando se fala em plano, nós podemos ter o plano mas, o plano, além de que falta outro aspecto é que perdemos autonomia, temos autonomia pedagógica e administrativa, mas perdemos a financeira. O novo regime jurídico das instituições de ensino superior, implica tais condições tão dacronianas para que uma escola, uma unidade orgânica tenha autonomia financeira que penso que em todo o ensino superior politécnico, apenas uma o conseguiu, que é precisamente o ISEP, que perfaz as três condições que são: a média do número de estudantes inscritos na escola em 31 de Dezembro dos últimos três anos lectivos seja superior a 5000, a média do número de docentes em equivalente a tempo inteiro apurados em 31 de Dezembro dos últimos três anos lectivos seja superior a 400 e a média do volume total das receitas próprias dos três últimos exercícios orçamentais

seja igual ou superior a cinco milhões de euros, portanto está a ver. Assim, quando me fala no plano estratégico e dado que neste momento aguardamos a aprovação dos estatutos do ISCAP, tecnicamente eu por exemplo não estou no meu mandato que terminou em 19 de Abril de 2009, mas pelo disposto nos estatutos do politécnico eu tenho que me manter em funções até estarem reunidas condições, que já ao abrigo do novo regime jurídico procedermos à eleição do novo Presidente do agora denominado Conselho Técnico Científico, portanto eu estou à espera de todas estas desenlaces. Agora se me pergunta se há uma estratégia? Há uma, que no fundo tem várias vertentes: valorizar a formação académica dos docentes, diversificar a oferta formativa do ISCAP ao abrigo do modelo de Bolonha, que já o fizemos nas nossas 5 licenciaturas e temos uma sexta aprovada que é Gestão das Actividades Turísticas já foi homologado pelo Ministro, no entanto, não sabemos se o Ministério o permite, pois pensamos que devido à imposição de um directiva que ainda está vigente, que obriga a fechar um curso existente para abrir um novo, existe um impedimento de aumento do número de licenciaturas, por outro lado dado a extinção do antigo modelo das licenciaturas bi-etápicas, nós temos feitas 10 propostas de cursos de mestrado, 2 já foram recusadas liminarmente pela tutela, que é a Direcção Geral do Ensino Superior, 3 foram aprovados e já se encontram em funcionamento, tradução e interpretação especializadas, contabilidade e finanças e auditoria, e temos 5 proposta de mestrado que desde Março de 2006 que continuamos sem resposta que são, assessoria de comunicação empresarial, tradução assistida por computador, empreendedorismo internacional e marketing digital, realmente há uma estratégia de fornecer ou dar a oportunidade aos nossos estudantes licenciados pelo modelo de Bolonha de puderem dar continuidade nos seus estudos dentro do ISCAP, numa pós-graduação ou num mestrado no fundo num segundo ciclo de estudos. Também temos mais duas vertentes ou três dizendo melhor, a primeira será a valorização da oferta de novas tecnologias, aqui penso que o ISCAP está bem apetrechado, tem havido um esforço por parte do directivo, uma vez que é quem controla as finanças, em termos de formação dos docentes através de acções de formação do CEISE, do PAOL, do CML, todas as unidades tem objectivo de formar os professores no uso das novas tecnologias e para isso basta constatar o aumento exponencial do uso da plataforma *moodle* por parte dos docentes, que é a nossa plataforma, a

internacionalização através do Gabinete de Relações Públicas – GRI e isso é realmente notório, nós começamos com 5, 10 estudantes em *incoming* e *outcoming*, e neste momento já estamos na ordem dos 80, que tem sido também um crescimento exponencial. Por último, na ausência da possibilidade de podermos oferecer cursos conducentes a grau vamos este ano oferecer cursos de pós-graduação, para além de outros de formação extra-curricular, numa perspectiva de prestação de serviços ao exterior e de acordo com a aprendizagem ao longo da vida. Assim, transformamos os 5 mestrados em pós-graduações, com 60 créditos com duração de 1 ano lectivo, na esperança de se num dia os mestrados forem homologados os estudantes que tenham frequentado esse curso já tenham equivalência à parte curricular dos mestrados.

**4. A definição destes objetivos teve a participação do Conselho Científico?**

R: Claro, e do Directivo, e acho que do Pedagógico que podemos, quer dizer não há mecanismos que garantam o harmonia entre os diferentes órgãos do ISCAP, isto é um factor circunstancial, mas felizmente ver se pelo menos desde 2003, tem há tido bastante harmonia entre a presidência do científico e o directivo de modo que, e a associação de estudantes que participou na reestruturação dos cursos na adopção do processo de Bolonha, tem havido bastante harmonia entre os órgãos.

**5. Na sua opinião como é que o corpo docente pode valorizar-se para o Instituto?**

R: Boa pergunta, essa, é a de *Million Dollar Question*. Há anos, já a anterior presidente do Conselho Científico, referiu até em actos públicos a total falta de apoios à valorização científica do corpo docente do ensino superior politécnico, porque está na posição de franca inferioridade perante o ensino superior universitário, é obvio que um assistente após conclusão do mestrado tem 3 anos de dispensa como bolseiro para fazer o seu doutoramento. Nós tivemos numa certa altura o PRODEP, foi substituído pelo POSI, tinha umas condições tão irrisórias que praticamente não teve candidatos e agora foi substituído por um programa chamado

PROTEC, em que pelos vistos vão conceder cerca 500 bolsas a nível nacional de ajuda à formação avançada dos docentes do ensino superior politécnico, nós tivemos várias candidaturas no ISCAP, penso que foram 14 e a nível do IPP salvo erro foram cerca de 80, os processos foram despachados para a FCT em Abril estamos em Junho e ainda não sabemos nada. Acima de tudo tem 2 vertentes uma: financiamento em termos de propinas, enquanto um assistente de uma universidade faz o doutoramento na sua universidade um assistente de um politécnico tem de pagar propinas para o fazer, e dado o que o ensino superior politécnico não pode oferecer cursos de doutoramento tem de recorrer a outra instituição e como sabe o preço das propinas é absolutamente exorbitante, isto é uma parte. A outra parte, ninguém entende, diz respeito à substituição dos docentes, o professor a quem seja concedido uma bolsa, poderá ter uma redução até 50 % da sua carga horária, para ter uma redução de 50% o docente tem de ser substituído, não está claro é quem vai suportar o acréscimo nos orçamentos de 50% dos horários dos novos docentes. No fundo tem havido um grande esforço por parte das instituições, nomeadamente do ISCAP através do Directivo, os professores que estejam a fazer o doutoramento podem pedir uma redução que penso que agora está em 4,5 horas por semana, para trabalharem no doutoramento, o que se pressupõe que os professores assinarem um contrato vinculado a 3 anos para a conclusão, em que podem ter redução e depois têm mais 1 para entregarem a tese de doutoramento com uma ressalva de uma possível penalização de incumprimento terão de repor, ou através de dinheiro ou de trabalho extra, as horas de redução que lhes foi concedida.

**6. É usado algum tipo de indicador para avaliar o corpo docente?**

R: Não, de momento não. Neste momento nós temos um Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP) que procede todos os anos a uma recolha de informação em relação a quem está inscrito em Doutoramento ou em Mestrado, temos é um problema de comunicação. Em algumas áreas científicas os professores não se candidatam a cursos sem consultar os seus superiores hierárquicos em termos de carreira, no caso os professores adjuntos ou os professores coordenadores e nem sequer notificam o ISCAP. Essa informação não é muito fidedigna, até porque esses

dados são enviados ao observatório, mas, não temos a certeza. Todos os anos enviamos um pedido de autorização de dados que depois os professores respondem em termos individuais, mas é como lhe digo não há mecanismos implementados para medir este tipo de questões, eu até já nem falo em termos de qualidade, apenas e só na quantidade, nós não temos a certeza de quantos professores estão a fazer o doutoramento ou mestrado.

**7. E vão existir esses indicadores?**

R: Não existir. Aí também estamos naquele compasso de espera de aprovação do novo estatuto da carreira de docente como os culminantes indicadores de avaliação do desempenho.

**8. A investigação desenvolvida pelos docentes é incentivada e valorizada pelo Conselho Científico?**

R: O mais possível, claro. Isso, tem várias formas, por um lado à a questão da informação. Eu tenho a preocupação como Presidente desde 19 de Abril de 2007 de em cada reunião plenária, eu escrupulosamente transmito e fica registado em acta todas as conclusões de mestrado e de doutoramento, publicação de livros, organização de eventos mas também aí dependo da informação que me chega e posteriormente transmito à plenária e fica registado em acta. Outra coisa também que nós iniciamos no nosso mandato da iniciativa da vice-presidente foi estabelecer uma base de dados em que ficam registadas todas as iniciativas levadas a cabo dentro e fora nomeadamente organização e participação em congressos, promoção de jornadas. Também fizemos em conjunto com a secção de informática criar um campo na folha individual de cada docente, em que solicitamos a todos os docentes que fizessem o upload dos seus currículos. Vamos tentando manter essa base de dados actualizada. É muito útil porque ainda na reformulação dos cursos utilizamos essa base de dados, bem como no processo de selecção dos novos cursos, temos de fazer prova da formação oferecida e qualidade científica, tecnológica e académica de tudo o que se passa no ISCAP. Essa base de dados existe, embora neste momento

passou para o pelouro do CEISE, que é o organismo que foi criado por este Conselho Directivo de prestação de serviços ao exterior. Não sei em que medida essa base de dados está actualizada. O GCRP também tem essa base de dados e vai actualizando-a.

**9. Ao nível da satisfação dos estudantes é feito algum tipo de inquérito?**

R: É. Temos os inquéritos e já o fazemos do tempo da presidência do Professor Luís Soares, a anterior presidência do IPP. Portanto a avaliação dos estudantes está centralizada na Fundação IPP. Já houve 2 versões de inquéritos. Houve a primeira e depois houve uma paragem e 1 ou 2 anos, em que não foi feita qualquer avaliação que coincidiu com a transição da equipa presidencial. Nós tivemos um docente que foi nomeado pelo Conselho Científico que fez parte da equipa que elaborou o inquérito, ainda na presidência do Professor Luís Soares. Depois o inquérito foi afinado, até para se tornar mais claro, havia algumas perguntas que os estudantes não conseguiram decodificar, os dados eram adulterados e essa avaliação dos docentes por parte dos discentes é feita. Os resultados são enviados por curso para o Conselho Directivo e são enviados para todos os Directores de Curso. As avaliações individuais são enviadas por e-mail para cada docente.

**10. Mas foi definida alguma meta a atingir?**

R: Não, não há definida nenhuma meta, até porque na minha opinião, acho que os dados valem o que valem. O que nos dá é uma perspectiva de comparação com os resultados dos dados dos anos anteriores. Existe também uma certa confusão na interpretação dos dados porque são muitos parâmetros, muitos gráficos. São feitos numa escala de 1 a 5, em que o 1 é o menos favorável e 5 o mais favorável. Da análise que temos efectuado dos resultados dos cursos podemos aquilatar da satisfação dos estudantes, partindo do princípio que o 3 é o mínimo aceitável, e existem discrepâncias consideráveis entre os resultados obtidos de cada curso.

**11. Ao nível dos cursos extracurriculares o Conselho Científico participou na elaboração dos mesmos?**

R: Por um lado temos os relacionados com cada área científica, por outro temos os de curta duração, podem ser de duração de um dia, uma semana ou um mês. Nos de curta duração, o Conselho Científico, não participa. Relativamente aos 5 cursos que lhe falei anteriormente que vamos oferecer a partir de Setembro foi mesmo nossa a iniciativa, uma vez que eles assentam nas propostas dos cursos de Mestrado. Na elaboração dos novos cursos existe um *modus faciendi*, que prevê a participação do Conselho Científico, do Conselho Pedagógico e da Associação de Estudantes, esta última representada pelo seu Presidente. Na proposta de 10 novos cursos de 2º ciclo estes três órgãos estiveram sempre presentes, pois faziam parte da comissão responsável pela elaboração dos novos cursos. Os 5 novos cursos a iniciativa foi nossa do Conselho Científico. Acrescento ainda que, tanto as comissões de reestruturação, como as comissões dos novos cursos, foram premiadas na reunião plenária do Conselho Científico.

**12. O Conselho Científico tem algum objectivo de um número mínimo de estudantes a atingir por curso?**

R: Sempre, isso já vem de anteriores presidências do Científico. Esse número mínimo depende do preço, tem sempre de envolver o Directivo. Faz parte do edital do curso, resultado da reunião conjunta entre os Conselhos, Científico e Directivo, sendo da responsabilidade do Directivo a parte das finanças. A grande questão é se os cursos são financiados ou não, como sabe o preço actual das propinas são 900 euros não representa o preço real de um estudante de 1º ciclo e portanto, o preço médio de um estudante é de 2100 euros, penso que anda por aí, o diferencial é suportado pelo orçamento de Estado. Quando falamos de cursos extracurriculares não há essa comparticipação do Estado, não podemos oferecer o curso a 900 euros. As contas, quem as faz é o Conselho Directivo. O Directivo já determinou via CEISE o preço mínimo que se paga por hora a cada docente e depois fazem-se as contas do número mínimo de estudantes por curso. Temos de pagar a cada professor

porque o tempo de aulas não pode ser retirado ao tempo normal de aulas de cada docente. O salário de cada docente é apenas para uso em aulas dos cursos de 1º ciclo. Não podemos simplesmente usar o tempo normal de aulas dos docentes e desviá-los para estes cursos. É sempre uma actividade extra. Sendo assim, penso que o número mínimo se situa em 15 estudantes. Esse é o mínimo para ser leccionado o curso, para que se possa leccionar o curso, obtendo também algum lucro, pois como sabe, o Instituto tem de obter receitas próprias, fruto das novas exigências legais, pois neste momento o orçamento de Estado já não cobre todas as despesas da escola, nomeadamente a comparticipação para a Caixa Geral de Aposentações.

**13. Além destes novos cursos estão previstas outras formas de criação de receitas próprias para o Instituto?**

R: Sim, temos. Além dos cursos de pequena, média e longa duração, temos o aluguer das nossas instalações, para a realização de eventos, venda de *merchandising*, prestação de serviços ao exterior, por exemplo, trabalhos de tradução e interpretação, temos os cursos leccionados no exterior, por exemplo cursos de Inglês no Banco de Portugal, também já os fizemos para os funcionários da Faculdade de Medicina do Porto e Cursos de Inglês para Seniores. Temos também toda a formação de língua estrangeira a estudantes ERASMUS de todo o universo do IPP é leccionada por nós ISCAP. As peritagens solicitadas pelos tribunais e os cursos de Direito. Penso que é só, mas o Directivo, com certeza, que sabe mais do que eu sobre essa matéria.

**Entrevista com a responsável pela Secção da Contabilidade – SC, Dr. Pedro Soares**

**1. Qual é a missão do ISCAP**

R: Não existe ainda a missão planeada.

**2. Quem a transmitiu?**

R: Soube pelo Conselho Directivo quando foi elaborado o manual de controlo interno.

**3. Ao nível da estratégia a desenvolver por este gabinete, quais são os principais objectivos a atingir? Existe um prazo definido?**

R:

1. Manter actualizados os registos contabilísticos, garantindo o funcionamento de um sistema de contabilidade adequado à gestão do Instituto;
2. Informar os pedidos de autorização de despesas solicitados pelas diversas áreas do Instituto, e devidamente organizadas pelo serviço responsável pelo Aprovisionamento e Gestão do Imobilizado, no que diz respeito a cabimento de verbas, sob orientações prévias do Conselho Administrativo;
3. Controlar e informar as secções e órgãos da execução do orçamento que lhes foi atribuído pelo plano de actividades;
4. Elaborar guias e relações, a enviar ao Estado ou outras entidades, das importâncias de retenções na fonte de impostos e de quaisquer outras que lhes pertençam e lhes sejam devidas, excepto as que digam respeito a vencimentos e outros abonos;
5. Coordenar os processos de elaboração e de gestão dos orçamentos do ISCAP, sob a supervisão do Conselho Administrativo;
6. Proceder à requisição de fundos;

7. Organizar os processos de alteração orçamental, designadamente os de anulação, reforço, transferência de verbas, antecipação de duodécimos e abertura de crédito especial;
8. Preparar os documentos a submeter à apreciação e aprovação do Conselho Directivo ou do Conselho Administrativo;
9. Elaborar e organizar os documentos de prestação de contas, a submeter a julgamento dos órgãos e entidades competentes;
10. Elaborar os dossiers de execução financeira de projectos da Escola, nomeadamente os do FSE, em colaboração com o GEP;
11. Colaborar com o Conselho Administrativo em todas as tarefas decorrentes das competências atribuídas a este órgão;
12. Efectuar o processamento das participações da ADSE.

O prazo é sempre um ano e tem como final de todo o processo o fecho do ano até 31 de Abril.

**4. Na sua opinião, os objectivos desenhados encontram-se identificados correctamente ao nível de todo o ISCAP? Isto é, os intervenientes no processo conhecem-nos?**

R: Sim, encontram-se bem desenhados, bem definidos. Todos os intervenientes têm conhecimento desses objectivos.

**5. Quem foi o responsável pela sua definição? Os objectivos são transmitidos às pessoas (RH)?**

R: A definição teve proveniência nos serviços centrais do IPP. A pessoa que os transmitiu inicialmente, foi a anterior responsável pela secção, que na passagem de funções transmitiu os objectivos e todo o conjunto de procedimentos que existiam na secção.

6. **Quais são as acções que o gabinete tem previstas tomar de forma a atingir os objectivos?**

R: A acção principal é cumprir o orçamento, normalmente tem a duração de um ano. Secundariamente existem outras acções que a Secção tenta executar, por exemplo, redução de custos, para isso interage com o Conselho Directivo e com o Gabinete de Património tentando sempre que possível cortar em alguma despesa, nomeadamente consumíveis, electricidade, papel. Outra acção importante ao nível financeiro é a criação de receitas próprias uma vez que, com a diminuição que se tem vindo a verificar do orçamento geral do Estado, que é a principal fonte de receita da instituição, a criação de receitas próprias torna-se imprescindível. Essa criação pode passar por aluguer das salas, anfiteatros e auditórios, criação de outros cursos, prestação de serviços ao exterior, como por exemplo traduções e peritagens nos tribunais, formação e os emolumentos pagos por os estudantes nas inscrições em exames de recurso, multas, sms, fotocópias).

7. **Existe algum tipo de indicador para avaliar se os objectivos foram ou não atingidos? Se sim, está definido alguma meta a atingir?**

R: Como indicadores são elaborados os balancetes de execução orçamental, com periodicidade mensal, que são analisados pelo conselho Administrativo comparando o grau de execução com os períodos homólogos de anos anteriores.

**Entrevista com a responsável pelo Gabinete de Estudos e Planeamento (GEP),  
Mestre Vaz Marta**

**1. Qual é a missão do ISCAP**

R: A missão do ISCAP é formar Recursos Humanos altamente qualificados na área das ciências económicas e empresariais, incentivar a investigação bem como a criação e difusão do saber.

Embora seja esta a missão do ISCAP, a mesma ainda não se encontra em vigor mas já foi discutida na Assembleia Estatutária.

**2. Quem a transmitiu?**

R: A missão foi-me transmitida pela Assembleia Estatutária, uma vez que faço parte da mesma e estava presente na reunião em que a mesma foi definida.

**3. Ao nível da estratégia a desenvolver por este gabinete, quais são os principais objectivos a atingir? Existe um prazo definido?**

R: A principal missão do GEP é produzir estudos nas áreas do planeamento, coordenação, direcção e controlo, segundo as orientações do Conselho Directivo. Os prazos são normalmente os fixados pela tutela ou pelo Conselho Directivo, como exemplo temos: o Plano das Actividades que tem como prazo de entrega o dia 15 de Agosto e o Relatório de Gestão que tem como data de finalização o dia 31 de Abril relativo às actividades desenvolvidas no ano anterior.

**4. Na sua opinião, os objectivos desenhados encontram-se identificados correctamente ao nível de todo o ISCAP? Isto é, os intervenientes no processo conhecem-nos?**

R: Sim, estão perfeitamente identificados. Todos os que intervêm, directa ou indirectamente, nas actividades do GEP conhecem os objectivos.

5. **Quem foi o responsável pela sua definição? Os objectivos são transmitidos às pessoas (RH)?**

R: Todos os objectivos foram definidos pelo Conselho Directivo e transmitidos a todos os intervenientes.

6. **Quais são as acções que o gabinete tem previstas tomar de forma a atingir os objectivos?**

R: Existe um planeamento que está dependente de todas as partes (departamentos, directores de curso, coordenadores, entre outros) que participam nos projectos desenvolvidos pelo GEP. A articulação com todos os participantes é sempre pedida e incentivada para que todos participem em todos os processos.

7. **Existe algum tipo de indicador para avaliar se os objectivos foram ou não atingidos? Se sim, está definido alguma meta a atingir?**

R: O cumprimento dos prazos legais é um dos indicadores usados. Outro indicador é a qualidade e número de propostas de melhoria nos processos, efectuadas pelo GEP. Finalmente, é também usado como um indicador do cumprimento ou não dos objectivos o número de propostas executadas de modernização administrativa.

**Entrevista com a responsável pelo Gabinete de Comunicação e Relações Públicas – GCRP, Dra. Susana Pinto**

**1. Qual é a missão do ISCAP**

R: A missão do ISCAP consiste na formação cultural científica e técnica na área das ciências empresariais e na área de tradução e línguas.

**2. Quem a transmitiu?**

R: Foi transmitida pelo Conselho Directivo, apesar de inicialmente a missão do ISCAP estar um pouco desactualizada, pois só falava do curso de contabilidade, o que provocou a necessidade de proceder a uma actualização para abranger os outros cursos.

**3. Na tua opinião como é que o ISCAP pretende que o vejam no futuro?**

R: Penso que a grande ideia consiste em fazer com que o ISCAP seja visto pela sua inovação, pelos seus laboratórios, pelo ensino virado mais para o futuro, claro tendo sempre em conta o conhecimento adquirido nos antepassados e na experiência dos professores.

**4. Ao nível da estratégia a desenvolver por este gabinete, quais são os principais objectivos a atingir? Qual é o prazo?**

R: Os objectivos consistem em melhorar os níveis de comunicação e utilização dos canais, em termos internos fazer com que toda a informação chegue aos estudantes, docentes e funcionários, por outro lado fazer com que os eventos que ocorram no ISCAP sejam transmitidos também para o exterior. A nossa ideia é fazer com que as pessoas externas ao ISCAP tenham conhecimento do que se faz no ISCAP e mesmo das suas instalações e conhecer o que aqui se faz de melhor, por outro lado a nossa ideia e outro grande objectivo é fazer com que consigamos atrair cada vez mais candidatos e para isso vamos a feiras, visitamos escolas e fazemos com que as

escolas também visitem o ISCAP, para potenciar um crescimento do número de estudantes na época de acesso ao ensino superior.

Os objectivos são sempre a curto prazo, sendo a sua conclusão sempre em um ano, o ano lectivo e nós teremos que ao final de uns tenhamos outros objectivos mas, normalmente é no prazo de um ano.

5. **Na sua opinião, os objectivos desenhados encontram-se identificados correctamente?**

R: Na minha opinião encontram-se devidamente identificados mas, por vezes é complicado fazer com que as pessoas cumpram também os objectivos do gabinete depende muito dos funcionários, dos docente e nem sempre cumprem, até foram criados despachos e regulamentos mas, mesmo assim nem sempre cumprem nem seguem à risca os prazos.

6. **Todos os intervenientes conhecem os objectivos?**

R: Sim.

7. **Quem foi o responsável pela sua definição?**

R: Fui eu como responsável do gabinete e a Vice-presidente do Conselho Directivo a Dra. Anabela Mesquita.

8. **Quais são as acções que o gabinete tem previstas tomar de forma a atingir os objectivos?**

R: Todos os anos nós fazemos as visitas a feiras, por outro lado estabelecemos um processo mais facilitado para que a informação chegue a todos os estudantes, docentes, funcionários e à comunidade externa, também temos apostado em muita publicidade tanto nas revistas, cinema, o que permite que cada vez mais pessoas

tenham conhecimento da nossa escola e nas organizações de eventos tentamos tomar melhores procedimentos para que o invento seja um sucesso.

**9. Existe algum indicador para avaliar se os objectivos são ou não atingidos?**

R: Existe. Todos os anos estabelecemos os objectivos no início do ano e no final fazemos relatórios de actividades bem como somos avaliados pelo modelo do SIADAP para verificar se foram cumpridos ou não.

**10. Ao nível da comunicação com os antigos estudantes é mantido algum tipo de contacto?**

R: Sim, ainda o ano passado com os ex-estudantes do curso de marketing, sei que também existe uma associação dos antigos estudantes, mas neste momento penso que está inactiva, mas penso que no futuro temos de ir por aí e começar a contactar esses ex-estudantes, pois agora temos os novos cursos de Mestrado e Pós-graduações e sabemos que o primeiro público-alvo são os ex-estudantes e até para perceber como funciona a sua integração no mercado e a sua opinião sobre o curso, se foi bem leccionado, se foi adequado o plano de estudos, e essas pessoas são as mais adequadas para nos darem essas informações.

**11. Quais os principais canais de informação usados pelo gabinete?**

R: Necessariamente a publicidade, revistas, rádios, cinema, temos a revista fórum do estudante, que é distribuída gratuitamente, publicação de notícias nos sites do ISCAP e IPP e muitas vezes usamos os *emails* para contactar os estudantes.