

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

I S C A L  260

IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA – ESTUDO DE CASO NA
JUNTA DE FREGUESIA DO AREEIRO

Dikshita António Meggi Calá

Lisboa, Dezembro de 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED
SCORECARD* NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA – ESTUDO DE CASO NA
JUNTA DE FREGUESIA DO AREEIRO

Dikshita António Meggi Calá

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica de Doutora Marina Godinho Antunes, Professora Adjunta da Área de Auditoria e Contabilidade.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof.^a Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Arguente - Prof.^a Doutora Iryna Alves

Vogal - Prof.^a Doutora Marina Antunes

Lisboa, Dezembro de 2022

Dedico este trabalho aos meus pais:
Sem vocês nada disto seria possível
Tenho um orgulho enorme em vocês
Assim como vocês têm por mim
São a minha inspiração
Para todos os desafios

Agradecimentos

A elaboração da presente dissertação não seria possível sem o apoio de várias pessoas, com isso não posso deixar de agradecer a algumas pessoas que, direta ou indiretamente, me apoiaram e ajudaram neste percurso tão importante da minha vida.

Quero começar por agradecer aos meus pais pelo constante apoio que me deram ao longo deste percurso e pela incansável motivação e inspiração que me transmitiram durante a realização da dissertação, sem vocês nada disto seria possível.

Quero também agradecer à orientadora Professora Marina Antunes pela sua constante disponibilidade e a todos os docentes do ISCAL que contribuíram para a minha formação ao longo do Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho.

Agradeço também ao Presidente da Junta de Freguesia do Areeiro Fernando Braamcamp por me ter dado a autorização para fazer um Estudo de Caso na Junta de Freguesia do Areeiro.

Um grande obrigado ao Tesoureiro da Junta de Freguesia do Areeiro AmeetKumar Shubashandra, pela disponibilidade para responder a certas questões relacionadas com a Junta e à fantástica equipa com quem tenho um privilégio em trabalhar e que partilharam os seus conhecimentos e ajudaram-me em tudo o que fosse preciso.

Um especial obrigada à Débora Paulo e à Sandra Azevedo por estarem sempre disponíveis para me ajudar quando tinha dúvidas ou então quando tentava encontrar a palavra certa para completar uma frase e também à Ana Maria pela flexibilidade que me disponibilizou para conseguir terminar a dissertação a tempo, mais uma vez obrigada.

Agradeço também aos meus irmãos, tios, primos e ao resto minha família pelo constante apoio, não só durante a realização da dissertação, mas também ao longo de todo o meu percurso académico, e a todos os meus amigos e colegas pelo positivismo e motivação.

A todos, muito obrigada!

Balanced Scorecard

“What you measure is what you get.”

Robert Kaplan e David Norton (1992)

Resumo

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um instrumento de gestão cada vez mais utilizado pelas organizações que praticam estilos de gestão mais modernos e orientados à gestão. Os resultados apresentados por este instrumento nem sempre são os mais esperados, isto porque as organizações podem muitas vezes confundir o BSC com apenas um conjunto de indicadores que estão ajustados à informação disponível (Santos, 2014).

O BSC apresenta-se atualmente como uma das ferramentas de gestão mais utilizadas nas organizações, um pouco por todos os países desenvolvidos, para transmitir aos *stakeholders* a sua estratégia, alinhando os objetivos de curto e longo prazos com as iniciativas a desenvolver e o orçamento disponível transversalmente a toda a organização. A principal intenção deste trabalho é elaborar a proposta de BSC que visa aumentar o desempenho da organização pública, conciliando as metas definidas com a estratégia da mesma.

A investigação teve como principal objetivo propor a implementação BSC na AP. O estudo de caso foi realizado na Junta de Freguesia do Areeiro e dessa forma o modelo foi ajustado à sua realidade.

A pesquisa foi essencialmente revisão bibliográfica desenvolvida a partir de fontes como estudos académicos, livros, artigos científicos, entre outros, em relação ao estudo de caso, este foi essencialmente através de documentos obtidos e entrevistas realizadas na JFA.

Para o estudo empírico foi sugerido um conjunto de indicadores que foram divididos pelas quatro perspetivas do BSC, a perspetiva dos clientes, a perspetiva da aprendizagem e crescimento, a perspetiva dos processos de inovação e a perspetiva financeira. Para cada um desses indicadores foi definido o objetivo, o critério de superação, as metas, e as ações para alcançar os respetivos objetivos.

Palavras-chave: *Balanced Scorecard*; Administração Pública; Juntas de Freguesia; Sistema de Gestão Estratégica

Abstract

The Balanced Scorecard (BSC) is a management tool increasingly used by organizations that practice more modern and management-oriented management styles. The results presented by this tool are not always the most expected, because organizations may often confuse the BSC with just a set of indicators that are adjusted to the available information (Santos, 2014).

The BSC is currently one of the most used management tools by organizations, across all developed countries, to convey their strategy to stakeholders, aligning short and long term objectives with the initiatives to be developed and the budget available across the entire organization. The main intention of this work is to elaborate the BSC proposal that aims to increase the public organization's performance, reconciling the defined goals with its strategy.

The research had as main objective to propose the implementation of BSC in PA. The case study was carried out in Junta de Freguesia do Areeiro (JFA) and thus the model had to be adjusted to its reality.

The research was essentially bibliographic review developed from sources such as academic studies, books, scientific articles, among others, in relation to the case study, this was essentially through documents obtained and interviews conducted at JFA.

As this research was only a proposal for implementation, it was not necessary to present concrete results, because the results themselves can only be obtained after implementation.

Keywords: Balanced Scorecard; Public Administration; Parish Councils; Strategic Management System

Índice

Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xii
Lista de Siglas.....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1. Objetivo Geral.....	1
1.2. Objetivos Específicos	2
1.3. Relevância do Tema.....	2
1.4. Metodologia Geral	3
1.5. Estrutura da Dissertação	4
2. Enquadramento Teórico	5
2.1. O Conceito de <i>Balanced Scorecard</i>	5
2.2. Os Pilares do <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.2.1. Missão.....	9
2.2.2. Valores.....	10
2.2.3. Visão.....	10
2.3. Objetivos Estratégicos	11
2.4. Meta	11
2.5. Indicadores.....	12
2.6. Vantagens e Limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.6.1. Vantagens do <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.6.2. Limitações do <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.7. O <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública.....	16
2.8. Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública	19
2.8.1. Perspetiva dos Clientes	20
2.8.2. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	21

2.8.3.	Perspetiva dos Processos Internos	23
2.8.4.	Perspetiva Financeira (Orçamento)	24
2.9.	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública	25
3.	Estudo de Caso	27
3.1.	Breve caracterização da Junta de Freguesia do Areeiro	27
3.2.	Organograma da Junta de Freguesia do Areeiro	28
3.3.	Caracterização dos Recursos Humanos	29
3.4.	Definição da Estratégia	30
3.5.	Missão da Junta de Freguesia do Areeiro	32
3.6.	Visão da Junta de Freguesia do Areeiro	33
3.7.	Valores da Junta de Freguesia do Areeiro	33
3.8.	Competências	34
3.9.	Definição de Objetivos Estratégicos	35
3.10.	Definição dos Indicadores e das Metas	36
4.	Conclusões, Limitações e Sugestões do Trabalho	44
4.1.	Principais Conclusões da Dissertação	44
4.2.	Limitações da Investigação	46
4.3.	Sugestões para Futuras Pesquisas	47
	Referências Bibliográficas	48

Índice de Figuras

Figura 2.1 As Quatro Perspetivas do BSC	7
Figura 2.2 Ativos Intangíveis das Perspetivas do BSC	8
Figura 2.3 Pilares do Balanced Scorecard.....	9
Figura 2.4 Exemplos Utilizados na Definição dos Valores.....	10
Figura 2.5 Tipos de Indicadores	12
Figura 2.6 As Quatro Perspetivas do BSC nas Organizações Públicas.....	18
Figura 2.7 Fatores que Justificam a Aplicação do BSC nas Organizações Públicas	19
Figura 2.8 Aspectos Importantes na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	22
Figura 2.9 Indicadores da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	23
Figura 3.1 Mapa da Junta Freguesia do Areeiro	27
Figura 3.2 Organograma da JFA	29
Figura 3.3 Valores da JFA.....	33
Figura 3.4 Objetivos Estratégicos da JFA para o Mandato de 2021-2024.....	36

Índice de Tabelas

Tabela 2.1 Quadro Resumo das Vantagens do BSC	15
Tabela 2.2 Quadro Resumo das Limitações do BSC.....	16
Tabela 3.1 Número de Funcionários da JFA, em 2022, por Categoria Profissional e Subunidades Orgânicas	30
Tabela 3.2 Perspetiva dos Clientes na JFA.....	31
Tabela 3.3 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento na JFA	31
Tabela 3.4 Perspetiva dos Processos Internos na JFA	32
Tabela 3.5 Perspetiva Financeira na JFA	32
Tabela 3.6 Competências - Espaço Público e Higiene Urbana	34
Tabela 3.7 Competências Materiais – JFA	35
Tabela 3.8 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva dos Clientes	37
Tabela 3.9 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	38
Tabela 3.10 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva dos Processos Internos	40
Tabela 3.11 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva Financeira	42

Lista de Siglas

AP – Administração Pública

BSC – *Balanced Scorecard*

DRE – Diário da República Eletrónico

JFA – Junta de Freguesia do Areeiro

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

1. Introdução

A partir de meados da década de 70, deu-se início à era da informação, com isso apareceram os primeiros computadores pessoais e ligações para facilitar a partilha de informação de um computador com outro. Com esta evolução, a economia dos países desenvolvidos encontrava-se em constante crescimento, as organizações estavam a expandir-se e os mercados a aumentarem cada vez mais e dessa forma deu-se início à globalização (Braz, 2011).

Com a vinda da globalização económica, tornou-se essencial a integração das dimensões envolvidas na gestão das organizações, o BSC veio dessa forma não apenas como um sistema de medição, mas também como um sistema de gestão estratégica das organizações, o que por sua vez proporcionou a inovação à mudança e ao sucesso das organizações no futuro, (Chow, Haddad e Williamson, 1997).

A implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) na Administração Pública (AP) passa por uma visão mais organizativa e dinâmica com preocupações mais ao nível dos recursos financeiros, dos clientes, dos processos de aprendizagem e crescimento e dos processos internos, que estão alinhados por uma estratégia já definida e que por sua vez torna mais fácil a compreensão por parte de todos.

Kaplan e Norton (2002), defendem que se este sistema de gestão estratégica for implementado em vários serviços públicos pode vir a constituir um fator muito importante e igualmente poderoso para a existência de uma mudança de direção e ir ao encontro da satisfação dos clientes sem ter obrigatoriamente um aumento dos recursos financeiros, esta situação pode também vir a criar uma ligação dos colaboradores uns com os outros, mas principalmente colaboradores com as suas chefias.

O tema em questão foi escolhido com o intuito de elaborar uma proposta de BSC na Junta de Freguesia do Areeiro (JFA) que visa aumentar o desempenho da organização pública, conciliando as metas definidas com a estratégia da mesma, de forma a mais organizações da AP o implementarem.

1.1. Objetivo Geral

A investigação terá como principal objetivo analisar a utilidade do sistema de gestão estratégica após propor a sua implementação na JFA de forma a interligar a estratégia

organizacional com os objetivos definidos da Junta, melhorando dessa forma o seu desempenho organizacional.

Para atingir este objetivo será realizado um estudo teórico sobre o BSC, abordando os temas tais como a história, o conceito, as perspectivas, os pilares, as fases, as vantagens e limitações e posteriormente serão definidos os indicadores, as metas e os objetivos estratégicos.

1.2. Objetivos Específicos

A investigação terá como objetivos específicos:

- Instituir as linhas de orientação para propor a implementação do sistema de gestão estratégica na Administração Pública;
- Demonstrar as competências do BSC para a melhoria da *performance* da AP;
- Fornecer objetivos, indicadores e ações para se alcançarem as metas na Junta de Freguesia;
- Articular o BSC com o Sistema de Avaliação de Desempenho.

1.3. Relevância do Tema

Todos os gestores das organizações pretendem construir um instrumento de gestão que faça uma reflexão da situação em cada momento no departamento onde estão inseridos. Já na AP as preocupações de gestão existentes estão mais relacionadas com os riscos associados ao incumprimento das normas legais do que propriamente à gestão objetiva. Por isso, este setor apresenta um ambiente muito vantajoso para a utilização de instrumentos de gestão desta natureza (Santos, 2014).

Kaplan e Norton (2002), defendem que o BSC contribui para a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade da AP, reforçando a razão principal da sua existência que é servir os clientes e os eleitores e não apenas para controlar as despesas orçamentais.

Ho e Chan (2002), vêm complementar defendendo que as pressões que são feitas aos serviços públicos, principalmente no que toca à despesa pública, à elevada falta de recursos e à existência de uma maior responsabilidade para com os serviços prestados levam à necessidade de implementar sistemas de gestão de estratégias de forma a obter informações coerentes referente aos índices de eficiência, eficácia e qualidade da AP.

Existe uma necessidade muito grande de realizar mais trabalhos relacionados com esta área, segundo Russo (2009), em Portugal, são poucos os estudos sobre o BSC principalmente na administração pública, a escassez de estudos faz com que esta ferramenta de gestão seja pouco conhecida e por sua vez pouco aplicada nas organizações, esta situação faz com que a organizações que a utilizam sintam mais dificuldade na sua implementação.

1.4. Metodologia Geral

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma das formas de pesquisa na temática das ciências sociais, que muitas vezes respondem a questões como “Como?” e “Porquê?”, sendo que é mais utilizado quando o investigador tem pouco conhecimento em relação ao assunto a estudar em contextos da vida real.

A utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa prende-se essencialmente em casos relacionados com a política, a sociologia, a psicologia, planeamentos regionais e municipais, supervisão de dissertações e teses, entre outros. As características que mais diferenciam o estudo de caso de outras formas de pesquisa são o planeamento, a análise e a exposição de ideias, uma vez que este tipo de estudo rege pela recolha de dados, ou seja apresentam mais detalhes no estudo (Yin, 2001).

A presente Dissertação trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa em que se descreveu um conjunto de elementos que proporcionou uma aprendizagem sobre o caso em particular. Teve como objeto de estudo a JFA, integrada na Autarquia Local da Área Metropolitana de Lisboa. O objetivo geral da investigação é analisar a utilidade do sistema de gestão estratégica, neste caso o BSC, após propor a sua implementação na JFA. Para ser possível atingir este objetivo foi realizado um estudo teórico sobre o BSC, abordando vários elementos para esse fim.

Para a proposta de implementação do BSC na JFA é necessário em primeiro lugar proceder a uma breve caracterização da junta, à identificação do organograma da junta, à caracterização dos recursos humanos, à definição da estratégia, missão, visão, valores, competências, à definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas. Após reunir estes dados foi efetuada a interpretação da informação recolhida e só depois foi feita a sua proposta de implementação.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi essencialmente revisão bibliográfica desenvolvida a partir de fontes como estudos académicos, livros, artigos científicos, entre

outros. Quanto ao estudo de caso, este foi essencialmente através de documentos obtidos e entrevistas realizadas na JFA, nomeadamente informações obtidas nos vários departamentos de modo a conseguir reunir informações suficientes para construir objetivos referentes a cada departamento para a análise dos indicadores e das metas. Sempre que não era possível obter algum tipo de informação, esta foi adicionada conforme foi julgada mais adequada a realidade da JFA.

1.5. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é constituída por quatro capítulos. O Capítulo 1 é a introdução o qual é dividido em cinco subcapítulos, o objetivo geral, os objetivos específicos, a relevância do tema apresentado, a metodologia e por fim a estrutura da dissertação.

O Capítulo 2 é o enquadramento teórico que está dividido em 10 subcapítulos sendo estes a AP, o conceito de BSC, o BSC na AP, as perspetivas do BSC, os pilares do BSC, os objetivos estratégicos, a meta, os indicadores, as vantagens e limitações do BSC e por fim o BSC como sistema de gestão estratégica.

O Capítulo 3 é o estudo de caso que está dividido em 10 subcapítulos, uma breve caracterização da Junta de Freguesia Areeiro, o organograma, a caracterização dos recursos humanos, a definição da estratégia, a missão, a visão, os valores, as competências, a definição de objetivos estratégicos e por fim a definição dos indicadores e das metas.

O Capítulo 4 são as conclusões, limitações e sugestões do trabalho, sendo assim este capítulo está dividido em três subcapítulos sendo estes as principais conclusões da dissertação, as limitações da investigação e as sugestões para futuras pesquisas.

2. Enquadramento Teórico

Durante a era industrial eram utilizados os sistemas de gestão tradicionais que até resultavam muito bem para a era em questão, entretanto com a era digital começaram a tornar-se insuficientes e incompletos face às necessidades apresentadas pelas organizações para um bom funcionamento organizacional e aumento do desempenho a longo prazo (Henriques, 2017).

Todas as organizações, quer sejam privadas, públicas ou sem fins lucrativos, determinam a sua *performance* de forma a otimizarem a gestão estratégica presente em cada uma das organizações. Nos sistemas de gestão tradicionais a *performance* das organizações era determinada apenas pelos indicadores financeiros de curto prazo, não sendo suficiente para definir uma visão a médio e longo prazo (Henriques, 2017). Para ultrapassar esta limitação, no que diz respeito à visão a médio e longo prazo, é necessário serem introduzidos indicadores não financeiros, uma vez que estes ao contrário dos indicadores financeiros conseguem obter resultados a médio e longo prazo numa organização. Com isso, Simões e Rodrigues (2001) referem que a junção dos indicadores de *performance* com a estratégia é uma das características mais importantes dos sistemas de medição.

A necessidade de a Administração Pública (AP) implementar e desenvolver mecanismos e sistemas capazes de permitir que os gestores consigam analisar a rendibilidade dos recursos investidos surgiu com o aumento constante das mudanças nos mercados e igualmente a sua internacionalização e globalização. De modo a fazer face a esta situação, a AP sentiu-se obrigada a ter um processo de melhoria constante, por sua vez a AP não tem capacidade suficiente para dar resposta às exigências de qualidade por parte dos cidadãos e das organizações (Ribeiro, 2005).

2.1. O Conceito de *Balanced Scorecard*

Nos anos 80, com a evolução tecnológica juntamente com o mundo empresarial cada vez mais competitivo, surgiram grandes transformações nas organizações fazendo com que existissem mudanças também na forma como os gestores agiam. Nessa altura as avaliações eram feitas com mais ênfase nas variáveis financeiras, mas com a evolução que estava a ocorrer e com aparecimento de novas abordagens não se podia continuar a restringir apenas nas avaliações financeiras tendo assim que abrir o leque para outras variáveis não financeiras (Mendes, 2015).

Desta forma, surgiu o BSC que é uma metodologia desenvolvida por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard e David Norton, consultor de empresas em Boston no ano de 1992. Após estes terem desenvolvido vários estudos em diversas empresas descobriram que existia certas limitações nos tradicionais indicadores financeiros que eram utilizados pelas organizações no controlo de gestão.

Inicialmente o BSC tinha como objetivo principal ser aplicado em organizações privadas com o foco no lucro. Este instrumento de gestão pretende assegurar o *feedback*, a comunicação, a aprendizagem (das ações e dos resultados obtidos a curto e a longo prazo), e o ajustamento dos recursos da organização com base nas estratégias apresentadas por cada organização (Santos, 2015).

Como referido anteriormente, o objetivo do BSC não é aniquilar a perspetiva financeira ou os seus indicadores, mas sim complementar com outros indicadores que sejam não financeiros de uma organização (Mendes, 2015). Desta forma, surgem mais três novas perspetivas além da perspetiva financeira, conforme apresentadas na Figura 2.1: perspetiva dos processos internos; perspetiva da aprendizagem e crescimento e perspetiva do cliente.

Segundo Mafra (1999), estas quatro perspetivas demonstram grandes oportunidades de melhorias nas organizações, tornando mais acessível a verificação dos efeitos causados pelas ações e se essas ações surtiram algum resultado desejado ou não.

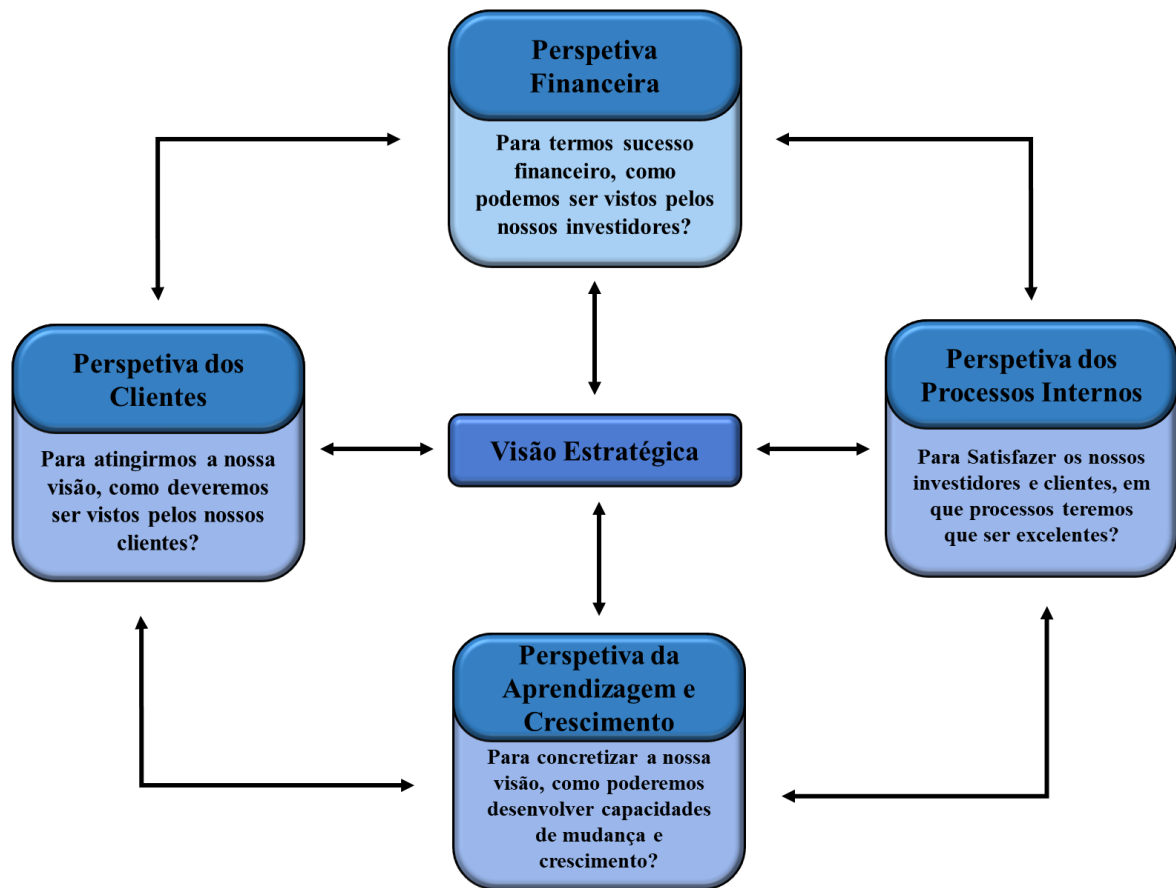


Figura 2.1 As Quatro Perspetivas do BSC

Fonte Adaptado Niven (2003)

Ittner e Larcker (1998), defendem também a utilização de medidas que não sejam financeiras na avaliação da *performance* das organizações, uma vez que estas ajudam numa melhor tomada de decisão por parte dos gestores. De acordo com Mooraj *et al.* (1999), o surgimento destas perspetivas foi muito relevante para a gestão de topo, uma vez que esta é sobrecarregada de informação e dados das organizações, tendo agora uma ferramenta de auxílio na gestão e na análise dos indicadores.

O BSC fortalece a importância da estrutura empresarial, da missão, da visão e da estratégia definida pelos gestores das organizações. Nas quatro perspetivas estão introduzidos os objetivos e os indicadores de forma a que seja possível traduzir a missão, visão e principalmente a estratégia da organização em questão (Mendes, 2015). Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC permite que os gestores consigam gerir o grau de eficácia da estratégia, além de ajudar no esclarecimento e na comunicação estratégica.

No estudo das quatro perspetivas, Marr e Adam (2004), dão mais atenção aos ativos intangíveis, destacando o capital humano, os sistemas de informação e a componente

organizacional.

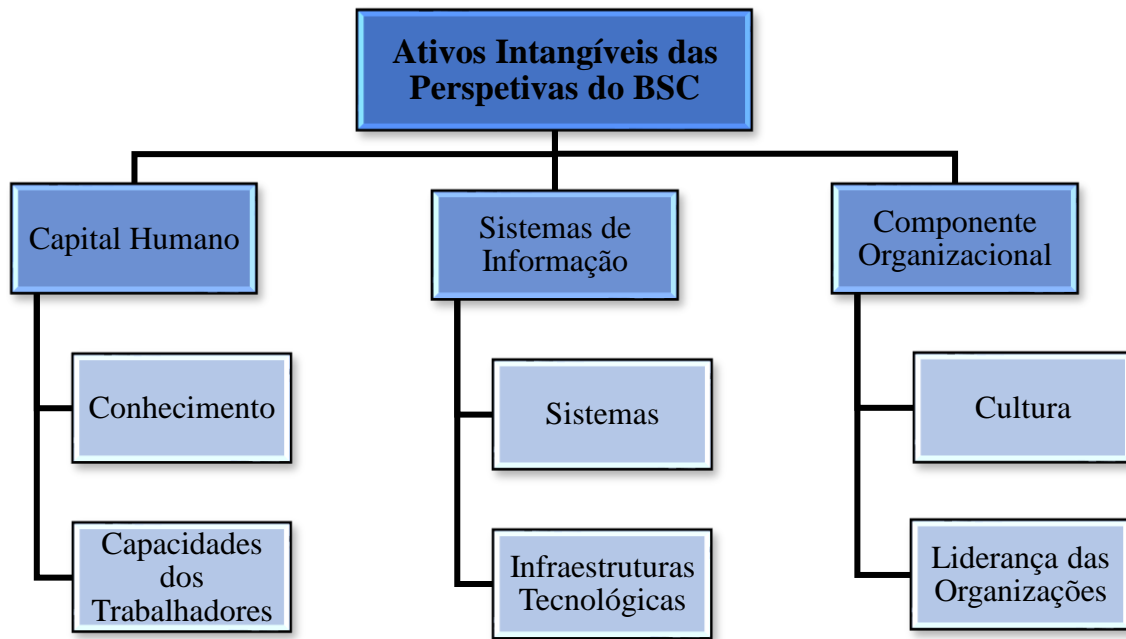


Figura 2.2 Ativos Intangíveis das Perspetivas do BSC

Fonte Adaptado Marr e Adam (2004)

Tal como apresentado na Figura 2.2, para estes autores no capital humano estão considerados o conhecimento e as capacidades dos trabalhadores, nos sistemas de informação são considerados os sistemas e as infraestruturas tecnológicas que se encontram nas organizações e por fim na componente organizacional estão considerados a cultura e a liderança das organizações.

2.2. Os Pilares do *Balanced Scorecard*

De acordo com Kaplan e Norton (1992), os pilares do BSC são identificados como missão, valores e visão, tal como apresentado na Figura 2.7. No caso da estratégia, esta assume-se como uma concretização da visão.

O ponto de partida para o desenvolvimento do BSC está na missão da organização, e que por sua vez deverá ter um conjunto de valores e uma visão bem definida e esta por fim irá determinar quais as prioridades necessárias para a sua concretização através da estratégia e a sua formulação (Gaspar, 2009).

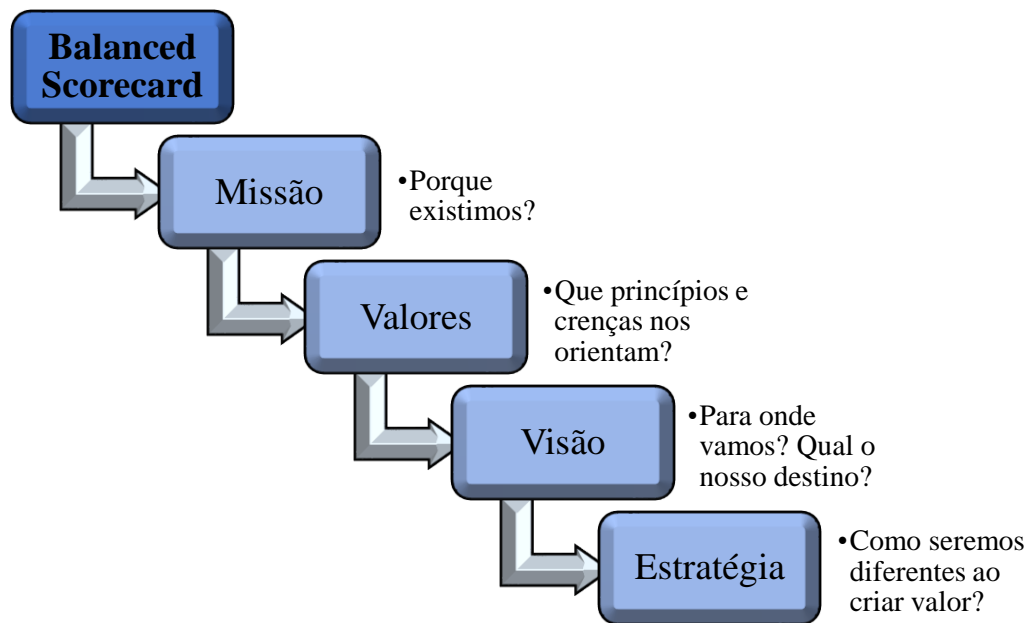


Figura 2.3 Pilares do Balanced Scorecard

Fonte Adaptado de Kaplan e Norton (2000b)

2.2.1. Missão

Segundo Martins (2006), a missão de uma organização passa pela sua razão de ser, tendo como intenção explicar a existência da organização e o seu papel na sociedade. Este autor afirma ainda que uma missão quando definida torna-se um instrumento de motivação e que por sua vez gere mais trabalho em equipa.

O primeiro ponto de partida para a formulação da estratégia no BSC, passa pelo comportamento dos colaboradores e das atividades da organização que por sua vez, estão enquadrados na definição da missão das organizações públicas. Sendo assim, a missão tem que estar presente em todas as organizações de modo a obter a estratégia e de forma a orientar as pessoas da organização (Gaspar, 2009).

Nas organizações públicas e nas organizações sem fins lucrativos, a missão tem uma maior importância do que nas organizações privadas, uma vez que este tipo de organizações estão totalmente orientadas para a missão (Gaspar, 2009).

Em suma, pode-se concluir que a missão de uma organização constitui o primeiro pilar do BSC, esta deve ser simples e clara para que seja compreendida com facilidade, uma vez que revela o propósito da organização. Para a definição da missão deve-se recorrer aos interesses e aos objetivos dos clientes, sendo que é através destes que se obtêm os fins estratégicos gerais das organizações (Santos, 2014).

2.2.2. Valores

Já os valores constituem o segundo pilar do BSC e estes devem por norma estar interligados com a missão de modo a dar uma continuidade à lógica. Estes dizem respeito aos princípios e crenças de uma organização.

Segundo Pinto (2007), os valores são considerados princípios intemporais que guiam as organizações representando dessa forma as suas crenças e evidenciando os comportamentos dos colaboradores.

Carvalho e Filipe (2006), afirmam que os valores são um conjunto de sentimentos que compõem a cultura e a prática de uma organização. Como referido anteriormente os valores são considerados intemporais, ou seja, podem permanecer inalterados durante muitos anos e isto faz com que sejam igualmente estáveis.

Pinto (2006), apresenta na Figura 2.7. alguns dos exemplos utilizados na definição dos valores da organização e que são muito pertinentes principalmente para as organizações públicas.

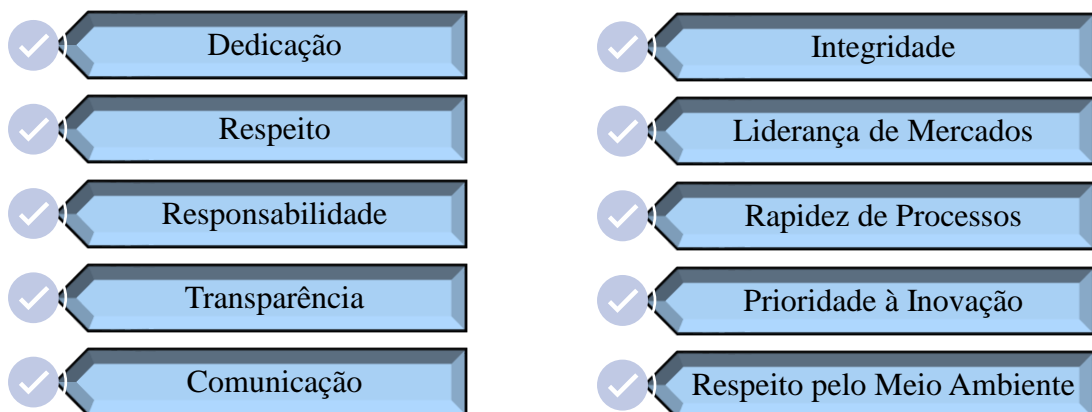


Figura 2.4 Exemplos Utilizados na Definição dos Valores

Fonte Adaptado de Pinto (2006)

2.2.3. Visão

No caso da visão, esta constitui o terceiro pilar do BSC e deverá ser definida tendo em conta o futuro da organização, ou seja, deverá demonstrar o papel da organização perante a sociedade e o destino desejado. Tal como a missão, a visão também deve ser simples e clara de forma a que seja facilmente memorizável (Santos, 2014).

A visão deve ser dirigida a médio e longo prazo e deve conter nela a descrição do que a organização deseja ser no futuro e no que acredita, tendo como recurso a utilização de produtos e serviços prestados pela organização.

Collins e Porras (1996) e Nair (2004) afirmam que a visão é considerada como um sonho ou uma imagem do futuro da organização sendo assim os membros da organização devem sempre saber e transportá-la nas suas cabeças para qualquer lado. É também a partir da visão que as organizações definem as suas prioridades e os processos de formulação estratégica, uma vez que estes irão conduzir as organizações para um futuro com mais sucesso.

2.3. Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos são considerados uma fonte do que se pretende atingir. Estes permitem traçar trajetórias da organização em questão, dando a conhecer os seus pontos fortes, eliminando os pontos fracos, dando um reforço às oportunidades e tentando ao máximo eliminar as ameaças.

Freire (1997) e Caldeira (2009) afirmam que para se obter um bom objetivo, este deve ser especificado com maior ou menor detalhe e deve obedecer a alguns princípios já definidos tais como conter apenas uma intenção, deve ser mensurável, relevante, conciso, claro e específico para que não surjam dúvidas, atingível e consistentes a longo e curto prazo. Kaplan e Norton (1992), afirmam que é muito importante existir uma ligação entre os objetivos e a estratégia organizacional para que o BSC seja bem-sucedido.

Em suma, os objetivos estratégicos são considerados como uma tradução quantitativa e qualitativa da estratégia de uma organização, tendo sempre como referência as quatro perspetivas do BSC (clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento e financeira) (Nogueira, 2011).

2.4. Meta

As metas indicam o nível de desempenho esperado numa organização. Estas devem ser realistas e atingíveis, contudo devem apresentar um desafio de forma a que a organização em questão faça um esforço para as alcançar. As metas devem evoluir ao longo do tempo de forma a acompanharem a evolução dos objetivos estratégicos.

Niven (2008), aponta uma série de aspetos que deve-se ter em consideração na escolha das metas, dos quais destaca que nos clientes as metas podem ser definidas a partir das

expectativas dos mesmos; no caso das outras organizações públicas as metas são definidas mais facilmente, uma vez que estas organizações têm uma maior facilidade em trocar informações e partilhar experiências entre si; no caso dos colaboradores, estes conhecem os clientes e os processos internos da organização, ou seja, têm informações suficientes para a definição das suas metas e por fim no caso das entrevistas com os diretores das organizações é mais fácil a definição de metas pois os diretores conhecem bem a organização e a sua estratégia.

Segundo Kaplan e Norton (2003), as metas podem ser estabelecidas a longo, médio e a curto prazo, e é através destas metas que é definido o futuro das organizações. As metas a longo prazo mostram a visão da organização e por sua vez podem ser decompostas por várias metas a médio prazo, já as metas a curto prazo são estabelecidas através da análise ao desempenho nos indicadores dos *feedbacks* recebidos.

2.5. Indicadores

Os indicadores do BSC medem a diferença entre a situação desejável que corresponde à meta e a situação atual. Estes dão a informação referente à forma como é avaliado o desempenho numa organização e permitem que seja possível a monitorização da estratégia com a ajuda do controlo e da identificação de desvios (Santos, 2014).

Os indicadores são considerados um dos pontos fortes do BSC, mas podem igualmente ser considerados como um problema principalmente na sua implementação. Existem dois tipos de indicadores tal como apresentado na Figura 2.9, os indicadores de resultado que apresentam as ações passadas e os indicadores de tendência que apresentam resultados futuros da organização (Nogueira, 2011).

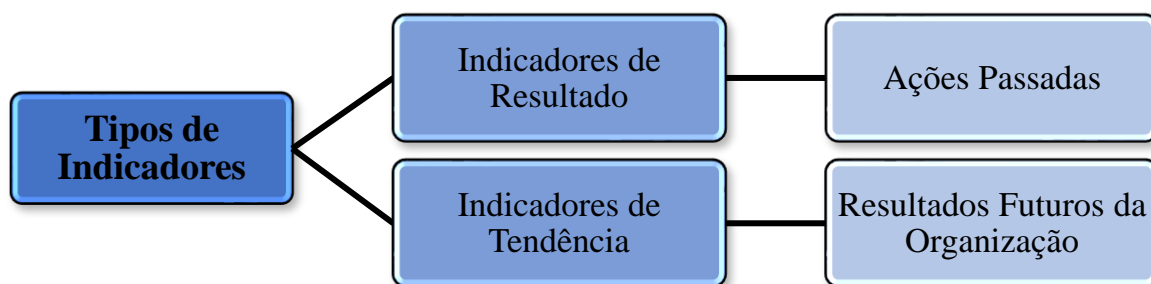


Figura 2.5 Tipos de Indicadores

Fonte Adaptado de Nogueira (2011)

Os indicadores escolhidos para a implementação do BSC devem, por norma, ser muito bem enquadrados na estratégia global da organização em questão, para isso os indicadores deverão ser analisados com muita atenção antes de avançar para a sua implementação.

2.6. Vantagens e Limitações do *Balanced Scorecard*

Weinstein e Bukovinsky (2009), defendem que a implementação do BSC na AP permite explicar melhor a aplicação da missão, visão e valores, mostrando igualmente a sua importância perante os colaboradores de alguns dos temas importantes para o futuro da organização.

2.6.1. Vantagens do *Balanced Scorecard*

Russo (2015), assim como vários outros defensores deste sistema de gestão, afirmam que o BSC é muito melhor do que outros modelos de avaliação de desempenho, isto porque, além de melhorar os processos já existentes, reconhece os novos processos que ajudam na satisfação das necessidades dos clientes tal como apresentado na Tabela 2.1 Outra das vantagens referidas pelo mesmo autor foi o facto de incluir os processos de inovação na perspectiva interna, algo que não acontecia nos outros sistemas de gestão.

O BSC tenta traduzir a visão e a estratégia de uma organização o que permite gerir a estratégia a longo prazo, diferenciando-se dessa forma de outros sistemas de gestão tradicionais. Fernández (2001) afirma que o BSC consegue ser adaptado muito bem em organizações grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos e com altos rendimentos ou prejuízos.

Caldeira (2010), tal como apresentado na Tabela 2.1, destaca algumas vantagens presentes na implementação do BSC na AP tais como o acompanhamento de uma forma mais periódica da execução da estratégia, permitindo dessa forma encurtar o prazo da análise da *performance* estratégica da organização, e ainda o foco por parte dos colaboradores da organização ao promover a gestão por objetivos do BSC.

No caso de Ramos e Gonçalves (2002), apontam algumas das vantagens do BSC que estão na Tabela 2.1, começando por referir que os indicadores utilizados na implementação do BSC são diversos e globais e estes avaliam o meio externo e interno da organização; o BSC utiliza a informação financeira contabilística, quantitativa e qualitativa; outra vantagem é

que permite que exista mais equilíbrio entre as medidas financeiras e as não financeiras e por fim faz com que as quatro perspetivas tenham uma relação entre cada uma delas.

Segundo Dávila (1999), tal como Ramos e Gonçalves (2002), afirma que o BSC é muito útil porque consegue combinar os indicadores financeiros e os não financeiros permitindo dessa forma realizar uma política estratégica mais pró-ativa e também porque a sua aplicação implica o envolvimento dos gestores de topo das organizações.

Para complementar o que foi dito anteriormente pelos autores Ramos e Gonçalves (2002) e Caldeira (2010), Epstein e Manzoni (1997) apresentam alguns benefícios da implementação do BSC apresentados na Tabela 2.1, tais como o facto do BSC poder resumir o desempenho de uma organização em apenas quatro perspetivas e num breve e simples documento; também o facto das quatro perspetivas do BSC permitirem com que os gestores de uma organização consigam verificar com mais facilidade o modo como o desempenho da organização está a ser efetuado e por fim o facto de o BSC permitir com que a organização consiga comunicar e reforçar a sua estratégia a todos os níveis organizacionais.

Tabela 2.1 Quadro Resumo das Vantagens do BSC

Vantagens do BSC	
Autores	Vantagens
Russo (2015)	Reconhece novos processos
	Incluí o processo de inovação na perspectiva interna
Fernández (2001)	Facilmente adaptado por organizações grandes ou pequenas
Caldeira (2010)	Acompanhamento periódico da execução da estratégia
	Gestão por objetivos promovida pelos colaboradores
Ramos e Gonçalves (2002)	Utilização de indicadores diversos e globais
	Utilização da informação financeira <ul style="list-style-type: none">• Contabilística• Qualitativa• Quantitativa
	Existência de relação entre as perspectivas
Ramos e Gonçalves (2002) e Dávila (1999)	Existência de mais equilíbrio <ul style="list-style-type: none">• Medidas Financeiras• Medidas não Financeiras
Epstein e Manzoni (1997)	Desempenho resumido em apenas quatro perspectivas e num breve e simples documento
	Facilidade na verificação do modo de desempenho efetuado na organização
	Melhor comunicação e reforço da estratégia a todos os níveis organizacionais

Fonte Elaboração Própria

2.6.2. Limitações do *Balanced Scorecard*

Relativamente às limitações Caldeira (2010), refere que o BSC foi criado para ser utilizado no setor privado, mas quando foi implementado na AP este sistema teve que sofrer algumas alterações.

Na Tabela 2.2 pode-se observar algumas dessas alterações que foram consideradas desfavoráveis, tais como: os resultados da *performance* que têm uma exposição muito complexa o que dificulta a análise por parte do público; na AP os resultados, na maior parte das vezes, demoram muito tempo a surgir em comparação ao setor privado e por fim em muitos dos casos as organizações não têm recursos suficientes, nem capacidade para cumprir os objetivos estratégicos definidos.

Também pode ser considerada uma limitação a existência de um processo de implementação do BSC onde é necessário obter um apoio pela gestão de topo orientado por uma equipa multifuncional com o objetivo de estruturar, comunicar e desdobrar verticalmente e também horizontalmente o BSC, isto ajuda de uma certa forma a criar um compromisso entre os funcionários e esta ferramenta de gestão (Nogueira, 2011).

Dávila (1999), afirma que uma das principais limitações está na escolha dos indicadores, pois se estes não forem escolhidos corretamente o BSC perde vantagem, isto porque não consegue comunicar de forma correta a mensagem que pretende realmente transmitir.

Com base nestas informações é possível observar que para implementar o BSC nas organizações é necessário estudar primeiro as suas vantagens e principalmente as suas limitações, só dessa forma terão sucesso na sua implementação.

Tabela 2.2 Quadro Resumo das Limitações do BSC

Limitações do BSC	
Autores	Limitações
Caldeira (2010)	Resultados da performance com exposição muito complexa
	Demora no surgimento dos resultados
	Recursos insuficientes e falta de capacidade para cumprir os objetivos estratégicos definidos
Dávila (1999)	Escolha incorreta dos indicadores, faz perder a comunicação da mensagem do BSC

Fonte Elaboração Própria

2.7. O *Balanced Scorecard* na Administração Pública

A AP é considerada como tendo uma realidade vasta e muito complexa. Tradicionalmente, esta apresenta dois sentidos, o sentido orgânico e o sentido material. No sentido orgânico, a AP é considerada como um sistema de órgãos, serviços, agentes do Estado e de outras instituições públicas. No sentido material, a AP é considerada a própria atividade desenvolvida pelos órgãos, serviços, agentes do Estado e outras instituições públicas (DGAEP, s.d.)

A AP tem apresentado ao longo dos anos uma série de deficiências que por sua vez originam um resultado com pouca eficácia e ineficiente, isto porque por um lado não se consegue alcançar os objetivos definidos e por outro os gastos são superiores ao orçamento previamente definido.

Sánchez (1997), aponta algumas das razões para a existência dessas deficiências, sendo estas essencialmente relacionadas com a existência de uma preocupação em regular a atividade pública; existência de uma maior centralização principalmente no que toca na tomada de decisões; ausência de uma definição tão clara da missão, visão e valores, e por fim a seleção do pessoal através de processos estandardizados e existência de uma falta de motivação derivada da escassez de incentivos existentes.

Entretanto surgem instrumentos que ajudam na solução do problema indicado anteriormente dos quais os que se destacam mais são os indicadores de gestão e o BSC, uma vez que estes estão relacionados diretamente com a área da contabilidade de gestão.

Como referido anteriormente, o BSC foi desenvolvido e aplicado em organizações privadas tais como a Rockwater (Kaplan e Norton, 1993a) e FMC Corporation (Kaplan e Norton, 1993b). Contudo Griffiths (2003), reconhecendo a utilidade do BSC nas organizações privadas, decidiu implementar este sistema de gestão também nas organizações públicas. Sendo um modelo criado para ser aplicado nas organizações privadas, quando foi aplicado na AP teve que passar por algumas alterações, uma vez que neste setor existe muita burocracia e uma rígida hierarquia (Silva, 2009).

Segundo Kaplan (2001), a implementação do BSC na AP é importante, principalmente no que toca à comunicação feita aos funcionários e aos eleitores da missão da instituição/ organização e dos diferentes resultados atingidos, dando dessa forma uma maior importância à perspectiva do cliente.

O BSC quando é aplicado na AP mantém-se semelhante ao original relativamente as quatro perspectivas e à estratégia no centro do modelo, o que realmente altera é a posição da perspectiva financeira que troca de posição com a perspectiva do cliente como mostra na Figura 2.1 em comparação com a Figura 2.3 (Silva, 2009).

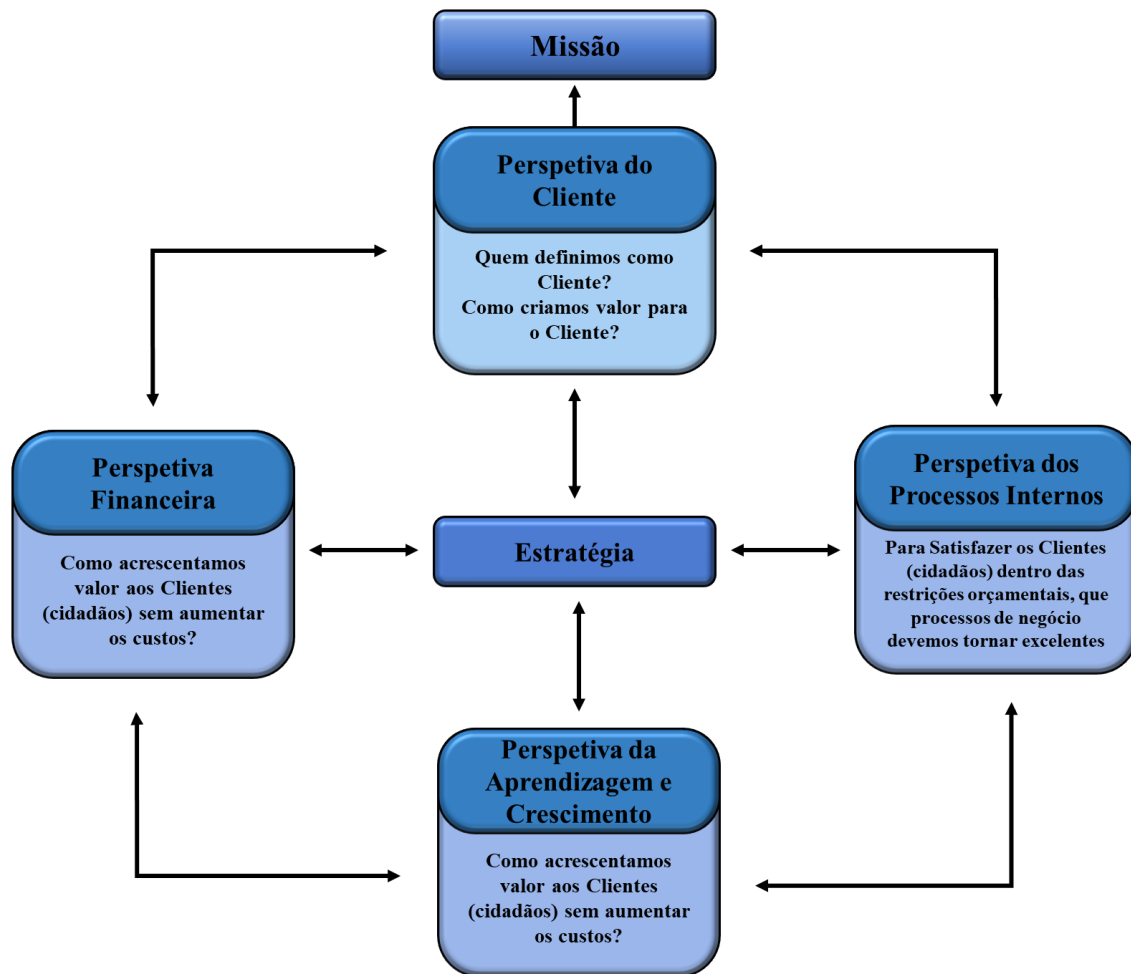


Figura 2.6 As Quatro Perspetivas do BSC nas Organizações Públicas

Fonte Adaptado de Niven (2003)

Sendo assim, no topo da cadeia aparece a perspetiva do cliente, isto significa que existe uma divergência entre as organizações privadas e as organizações públicas. Quando se trata de uma organização privada, a perspetiva financeira aparece no topo porque os acionistas pretendem receber em retorno o seu investimento, daí esta perspetiva ser a mais importante. Já no caso das organizações públicas a perspetiva dos clientes aparece no topo porque os clientes são considerados os mais importantes (Silva, 2009).

Com esta indicação, tem que se ter em consideração que existe uma necessidade de ajustar o modelo para cada tipo de organização e dessa forma para facilitar a sua implementação em cada uma delas. Seguindo estas indicações, vários autores tais como Niven (2003), Gomes *et al.* (2007), Pinto (2007) e Caldeira (2010), entre outros ao longo dos anos, defendem que este modelo deveria ser aplicado a todas as organizações públicas e organizações sem fins lucrativos.

Segundo Niven (2003), existem três fatores que justificam a aplicação do BSC nas organizações públicas, tais como as que estão apresentadas da Figura 2.4.

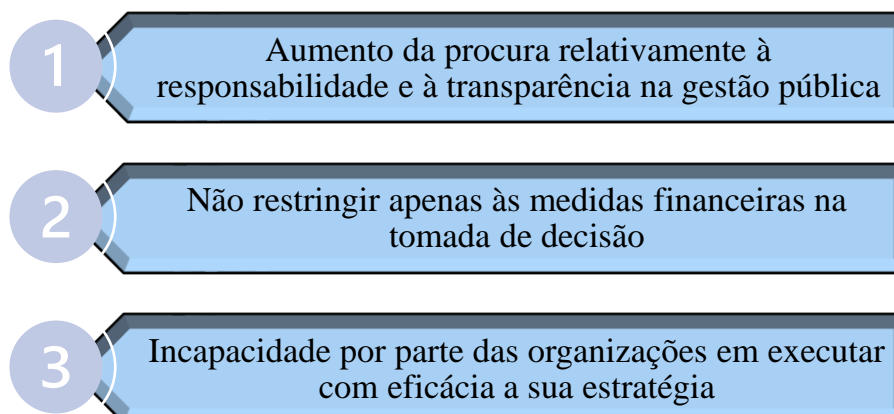


Figura 2.7 Fatores que Justificam a Aplicação do BSC nas Organizações Públicas

Fonte Adaptado de Niven (2003)

Segundo Santos (2013), a comunicação e a clarificação da estratégia são alguns dos fatores mais importantes nas organizações públicas para se atingir a missão organizacional, é também fundamental existir um alinhamento entre os objetivos e as medidas de avaliação de desempenho.

2.8. Perspetivas do *Balanced Scorecard* na Administração Pública

Como referido anteriormente, Kaplan e Norton (1997) afirmam que os indicadores financeiros não eram suficientes para existir um controlo de gestão e uma melhoria do desempenho nas organizações. Estes autores, de modo a combater essa inexistência, apontam as seguintes quatro perspetivas por ordem de importância:

- Perspetiva dos clientes;
- Perspetivas dos processos internos;
- Perspetiva da aprendizagem e crescimento;
- Perspetiva financeira.

Quando o BSC é aplicado nas organizações da AP devem apresentar uma vertente mais focada nos resultados obtidos e na orientação para o cidadão, sendo assim, estas perspetivas devem incluir os indicadores de qualidade tais como a eficiência, a eficácia e a efetividade (Santos, 2014).

Segundo Ghelman e Costa (2006), uma organização pública deve contemplar os indicadores de qualidade referidos anteriormente para conseguir prestar os serviços com excelência, dessa forma tem que realizar com qualidade a sua função social (que está relacionada com a efetividade), prestar serviços igualmente com qualidade (eficácia) com um menor consumo de recursos possível (eficiência).

O BSC é constituído por um poderoso instrumento de mudança relacionado com a aprendizagem e o crescimento contínuos, que por sua vez traduz numa estratégia promovendo o alinhamento. Russo (2015), afirma que o BSC permite o mapeamento da estratégia, o que constitui uma referência muito importante no que toca à gestão estratégica e ao controlo de gestão nas organizações, principalmente a nível mundial.

O BSC é também considerado um instrumento que simplifica e que por sua vez melhora a planificação e a gestão, dando uma maior prioridade às atividades e aos elementos das organizações em questão (Fernández, 2001).

2.8.1. Perspetiva dos Clientes

O BSC nas organizações públicas tem como perspetiva fundamental a dos clientes, uma vez que esta não mede apenas a qualidade dos serviços prestados ou a qualidade do atendimento, mas também os impactos da atividade pública aos cidadãos (Santos, 2014).

Segundo Kaplan e Norton (2000a), existem dois tipos de clientes na AP, sendo estes: aquele que paga o serviço (perspetiva financeira) e aquele que utiliza o serviço (perspetiva dos clientes). É de referir também que isto não acontece nas organizações privadas, uma vez que nestas só existe um tipo de cliente, aquele que paga e recebe o serviço ou o produto.

Apesar do que foi referido anteriormente, existe na mesma uma grande dificuldade em definir quem são os clientes nas organizações públicas. Segundo Niven (2003) deve-se considerar clientes aqueles que pagam o serviço e aqueles que beneficiam do serviço, uma vez que ambos os tipos de clientes influenciam de uma certa forma a estratégia e a missão.

Segundo Pinto (2007), na AP o termo “cliente” é considerado por vários autores e organismos um termo pouco usual, sendo normalmente substituído por utentes, fregueses, cidadãos ou comunidade.

Bocci e Mojoli (2012), apresentam uma chamada de atenção para a relação entre o Estado e os cidadãos, neste caso os cidadãos não devem ser entendidos como clientes, uma vez que os clientes têm uma maior liberdade de escolha na aquisição de um bem/serviço, e os

cidadãos são “obrigados” a adquirir um bem/serviço que são fornecidos pelas organizações presentes no ambiente em questão.

Em suma, pode-se concluir que na perspectiva do cliente é muito importante ter em conta não só a qualidade dos serviços prestados ou à qualidade do atendimento, mas também à efetividade da ação pública, isto significa que é necessário ter em conta os impactos diretos e indiretos da atividade pública para com os cidadãos. Sendo assim existe cada vez mais a importância de satisfazer as necessidades dos clientes.

2.8.2. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

A perspectiva da aprendizagem e crescimento remete para o ponto de vista dos clientes internos, principalmente no que diz respeito aos objetivos a serem cumpridos de forma a desenvolver o capital humano e promover o crescimento das organizações (Santos, 2014).

Segundo Kaplan e Norton (2003), a perspectiva da aprendizagem e crescimento permite um maior desenvolvimento dos recursos humanos, ou seja, das pessoas através da formação e do melhoramento da gestão interna das organizações com a ajuda das tecnologias de informação. É também muito importante existir pessoas com motivação, grande capacidade para trabalhar em equipa, qualificadas e com uma adaptação rápida à organização.

Na ótica de Filho (2005), as organizações mais modernas têm uma grande necessidade de aprender, dando importância ao alinhamento dos ativos intangíveis com a estratégia de cada uma dessas organizações.

Nesta perspectiva, o BSC apresenta uma maior importância em vários aspetos dos quais os que se destacam mais são os que estão identificados na Figura 2.5 e que por sua vez ajudam a organização a atingir a melhoria e um bom desempenho.

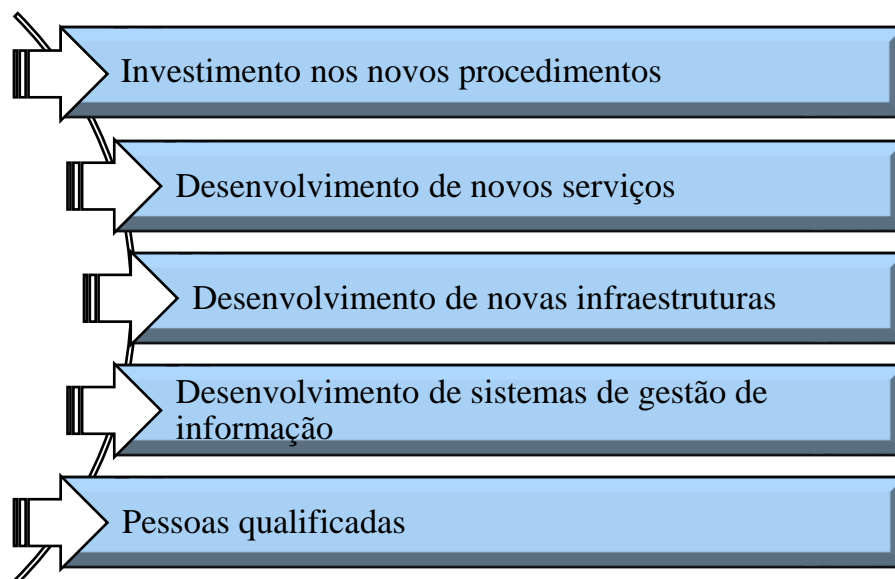


Figura 2.8 Aspetos Importantes na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Fonte Adaptado de Santos (2014)

Sendo assim, Kaplan e Norton (1997) afirmam que o foco principal desta perspetiva não está apenas nas aptidões das pessoas, nomeadamente na sua formação, capacidades e motivação, mas também na capacidade de fornecer informações em tempo útil e nos procedimentos organizacionais.

Nesta perspetiva existe uma questão relacionada principalmente com o saber se as organizações têm ou não capacidade suficiente para continuar a criar valor. Existem, contudo, vários indicadores utilizados para a avaliação de desempenho relacionadas com a perspetiva da aprendizagem e crescimento. Barreiros (2013) destaca alguns dos indicadores mais pertinentes relacionados com esta perspetiva sendo estes identificados na Figura 2.6.

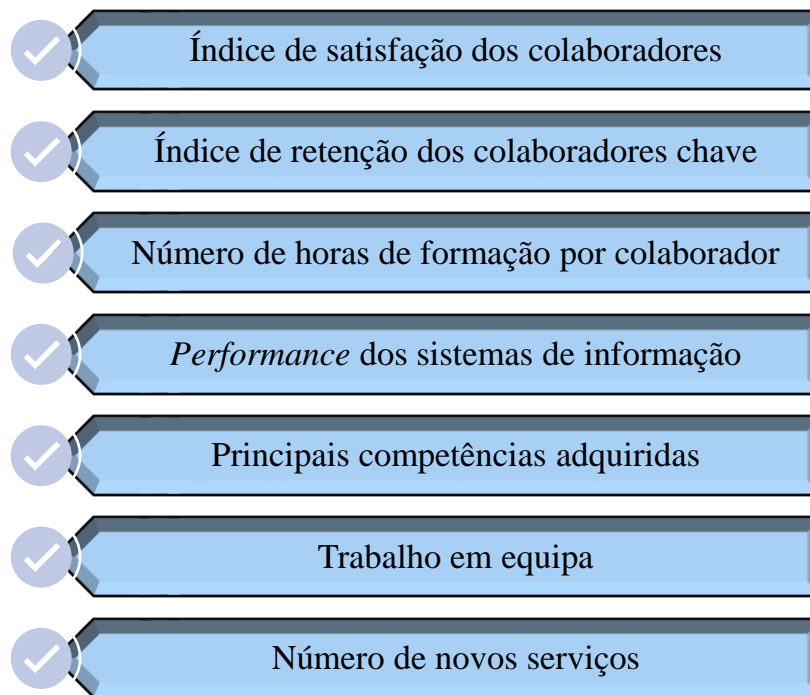


Figura 2.9 Indicadores da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Fonte Adaptado de Barreiros (2013)

Neste sentido, pode-se concluir que na perspetiva da aprendizagem e crescimento é considerado o ponto de vista dos clientes internos para que seja possível identificar os objetivos a serem cumpridos de forma a desenvolver o capital humano e por sua vez promover o crescimento da organização.

2.8.3. Perspetiva dos Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos a principal preocupação está no facto de otimizar os processos de modo a que a estratégia seja atingida, isto é, esta perspetiva faz com que os gestores tenham uma noção da forma como as atividades estão a decorrer e se estas estão a ir ao encontro das exigências e expetativas dos clientes das organizações.

Segundo Kaplan e Norton (2003), nesta perspetiva os gestores devem, por norma, identificar os processos-chave da organização onde estão inseridos de modo a promover a qualidade (efetividade), a eficiência e a eficácia dos recursos presentes.

Estes processos-chave têm de alguma forma estar relacionados com os objetivos das organizações e igualmente com a perspetiva dos clientes de modo a que a organização obtenha melhores resultados. Para que consigam alcançar a satisfação dos clientes, as organizações terão que melhorar a *performance* dos seus processos internos e das suas

atividades operacionais, sendo assim considerada como uma cadeia de procedimentos integrados (Kaplan e Norton, 2003).

Em suma, pode-se concluir que a perspectiva dos processos internos permite saber a forma como as atividades estão a decorrer e se estas estão a decorrer conforme o planeado ou não, e saber se os serviços estão a ir ao encontro das expectativas dos clientes, ou seja, através destas informações pode-se avaliar se a missão inicialmente definida está ou não a ser cumprida.

2.8.4. Perspetiva Financeira (Orçamento)

Como referido anteriormente, as organizações privadas estão focadas na obtenção de lucro, enquanto que as organizações públicas estão orientadas para a execução do orçamento que por sua vez é considerado um mecanismo de controlo de responsabilidade. Nas organizações públicas existem dotações orçamentais que muitas vezes dificultam a realização de tudo o que é inicialmente planeado realizar, para contornar estas situações as organizações públicas sentem-se muitas vezes obrigadas a adotarem práticas que levam à existência de uma maior eficiência e eficácia de modo a atingirem a sua missão (Santos, 2014).

Segundo Pinto (2009), nas organizações privadas, esta perspetiva é considerada como o valor final produzido para os investidores, enquanto que nas organizações públicas esta perspetiva é representada pelos recursos financeiros de modo a obter *inputs* suficientes para a criação de valor, uma vez que é nesta perspetiva que se podem impor restrições orçamentais relacionadas com as práticas das organizações.

Cruz (2009), afirma que o orçamento é um fator que limita as ações das organizações públicas, isto é, se uma organização pública não tiver uma boa execução orçamental, será muito difícil obter os recursos necessários para adquirir bens materiais, equipamentos e serviços para uma manutenção das suas estruturas bem como a qualificação dos recursos humanos. Portanto, a perspetiva financeira, trata de um orçamento baseado na *performance* das organizações públicas, dando uma maior importância aos resultados a longo prazo e aos princípios económicos sendo este a eficiência e eficácia.

É de mencionar que se o modelo de gestão não estiver totalmente focado nos resultados, irá de uma forma ou outra prejudicar a qualidade do serviço prestado, mesmo que os processos internos das organizações sejam eficientes e os colaboradores muito competentes. Pode-se também referir que a organização mesmo apresentando processos eficientes e serviços de

qualidade, não significa que as organizações atendam às necessidades dos cidadãos, ou seja, uma organização que não esteja orientada para o cidadão, não poderá cumprir com eficácia a sua função na parte social (Santos, 2014).

A perspetiva financeira conduz as organizações públicas para uma melhoria da eficiência dos processos e para a procura de processos alternativos de modo a otimizar a utilização dos recursos existentes nas organizações (Guimarães, 2009).

Em suma, a perspetiva financeira apresenta uma preocupação constante pelos custos das atividades existentes nas organizações de modo a evidenciar como trabalhar com a existência de uma escassez de recursos.

2.9. Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) foi criado através da Lei nº 10/2004, de 22 de março presente no Diário da República Eletrónico (DRE). A introdução do SIADAP foi devido à reforma da AP que definia um modelo de gestão por objetivos.

Com o passar do tempo foram incluindo alterações no sistema, sendo que a alteração mais recente foi publicada no DRE na Lei nº 66-B/2012, de 31 de dezembro em que as principais modificações estão nos ciclos de avaliação em que no início eram feitas anualmente independentemente do serviço, dos dirigentes ou dos trabalhadores.

As novas alterações fizeram com que a avaliação nos serviços (SIADAP 1) seja feita anualmente, nos dirigentes (SIADAP 2) seja feita de cinco ou três anos, de acordo com a duração da comissão de serviço e por fim nos trabalhadores (SIADAP 3) seja feita de dois em dois anos.

Este sistema é considerado como um excelente instrumento no que toca à criação de um modelo de gestão de desempenho no setor público, neste caso o desempenho é avaliado tendo em conta os resultados esperados e não controlando exatamente as atividades que permitem atingir esses resultados. Portanto o SIADAP é reconhecido como um sistema de gestão e também de avaliação.

Inicialmente o BSC surgiu apenas como um modelo de avaliação de desempenho, mas após identificarem lacunas na formulação da estratégia e na sua implementação este modelo

evoluiu para um sistema de gestão estratégica reduzindo dessa forma essas lacunas existentes.

Com esta evolução o BSC torna-se num mecanismo para a implementação de estratégias com o foco principal na estratégia e na visão por parte dos gestores de uma organização (Kaplan e Norton, 1996).

Jordan *et al.* (2007) afirma que o BSC é caracterizado como um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, isto porque permite aos gestores de uma organização supervisionarem a ação e dessa forma obterem um *feedback* mais acertado da aplicação dos objetivos estratégicos.

É de realçar que o BSC como um sistema de gestão estratégica nem sempre garante o sucesso de uma organização, mas mesmo assim ajuda aos gestores no que toca ao ajustamento e melhoria das estratégias apresentadas no início do processo (Gaspar, 2009).

O SIADAP quando é conjugado com o BSC constitui um instrumento estratégico para a criação das principais dinâmicas de mudança, de motivação por parte profissional e de melhoria da gestão pública, o que por sua vez permite melhorar o planeamento e a monitorização do desempenho dos serviços. Estas ações contribuem para (Santos, 2014):

- Uma melhoria no desempenho e na qualidade dos serviços da AP;
- A existência de harmonia entre os serviços, dirigentes e os trabalhadores;
- A definição de objetivos, indicadores, metas, competências e monitorização de resultados de forma sistemática;
- A promoção da motivação profissional e também do desenvolvimento de competências da organização.

Com base nestas informações é possível observar que o SIADAP em conjunto com o BSC constitui uma nova forma de avaliação e responsabilização através dos objetivos e dos resultados obtidos nessa análise.

3. Estudo de Caso

3.1. Breve caracterização da Junta de Freguesia do Areeiro

A entidade escolhida para a realização do estudo de caso foi a JFA. Esta pertence ao município de Lisboa na Zona Centro da capital, apresenta uma área de 1,74 km² e uma densidade de 11 569,5 habitantes/km², na Figura 3.1 é possível observar a posição geográfica da JFA.

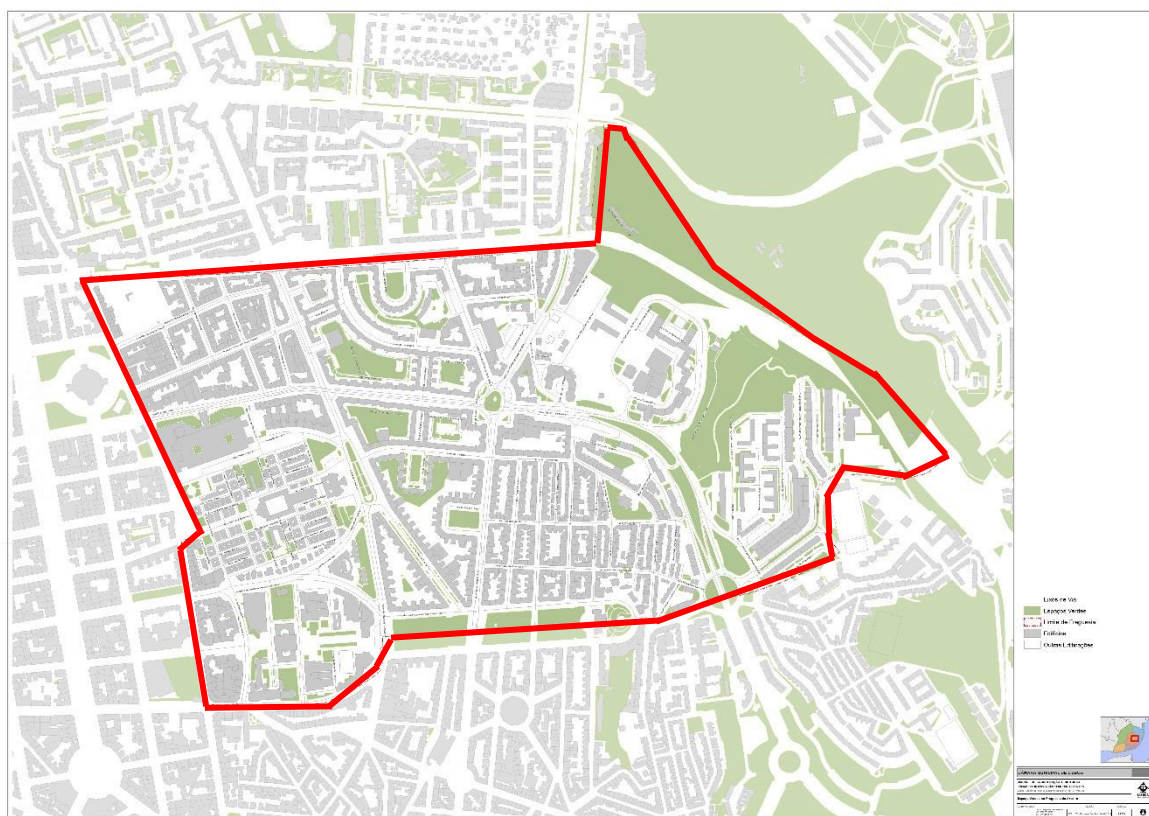


Figura 3.1 Mapa da Junta Freguesia do Areeiro

Fonte Junta de Freguesia do Areeiro (2022a)

Com base nos Censos de 2011, a Freguesia do Areeiro é composta por 20 131 residentes, dos quais 8 911 são Homens e 11 220 são Mulheres. O índice de Envelhecimento da Freguesia é de 208,1 pessoas com 65 ou mais anos por cada 100 pessoas menores do que 15 anos. É composta por uma população ativa de 9 584 pessoas (Junta de Freguesia do Areeiro, 2022b).

A JFA resulta da junção de duas freguesias: a do Alto do Pina e a do São João de Deus. Esta união ocorreu a novembro de 2012 consequente da reorganização administrativa do concelho de Lisboa. Mas foi só em outubro de 2013 que se formalizou, uma vez ocorrido o ato eleitoral

para as autarquias, dando dessa forma origem a novos órgãos (Junta de Freguesia do Areeiro, 2022c).

A Freguesia do Alto do Pina foi constituída a 7 de fevereiro de 1959, através do reordenamento administrativo das freguesias de Lisboa sendo neste caso de 3 Freguesias a de Arroios, Penha de França e a do Beato.

A Freguesia de São João de Deus surgiu no mesmo dia em que surgiu a Freguesia do Alto do Pina, através da reforma administrativa (Junta de Freguesia do Areeiro, 2022c).

A JFA faz parte das 24 novas freguesias de Lisboa que foram aprovadas pela Lei n.º 56/2012, 8 de novembro que diz respeito à reorganização administrativa de Lisboa. De acordo com esta Lei, a organização em questão tem uma autonomia financeira, uma vez que beneficia de uma dotação do Orçamento do Estado e receitas do Fundo de Financiamento das Freguesias. Esta dotação permite à organização investir em recursos humanos e nas prestações de serviços de forma a satisfazer as necessidades dos cidadãos.

3.2. Organograma da Junta de Freguesia do Areeiro

Através do organograma da JFA apresentado na Figura 3.4 pode-se observar que esta é composta por cinco membros do Executivo sendo estes o Presidente, o Secretário, o Tesoureiro e dois Vogais.

O Executivo tem no seu conjunto 21 núcleos e cinco subnúcleos, a distribuição destes núcleos é feita da seguinte forma (Figura 3.4):

- 10 núcleos e cinco subnúcleos pertencem ao Presidente;
- Três núcleos pertencem ao Secretário;
- Três núcleos pertencem ao Tesoureiro;
- Quatro núcleos pertencem à 1ª Vogal;
- Um núcleo pertente à 2ª Vogal.

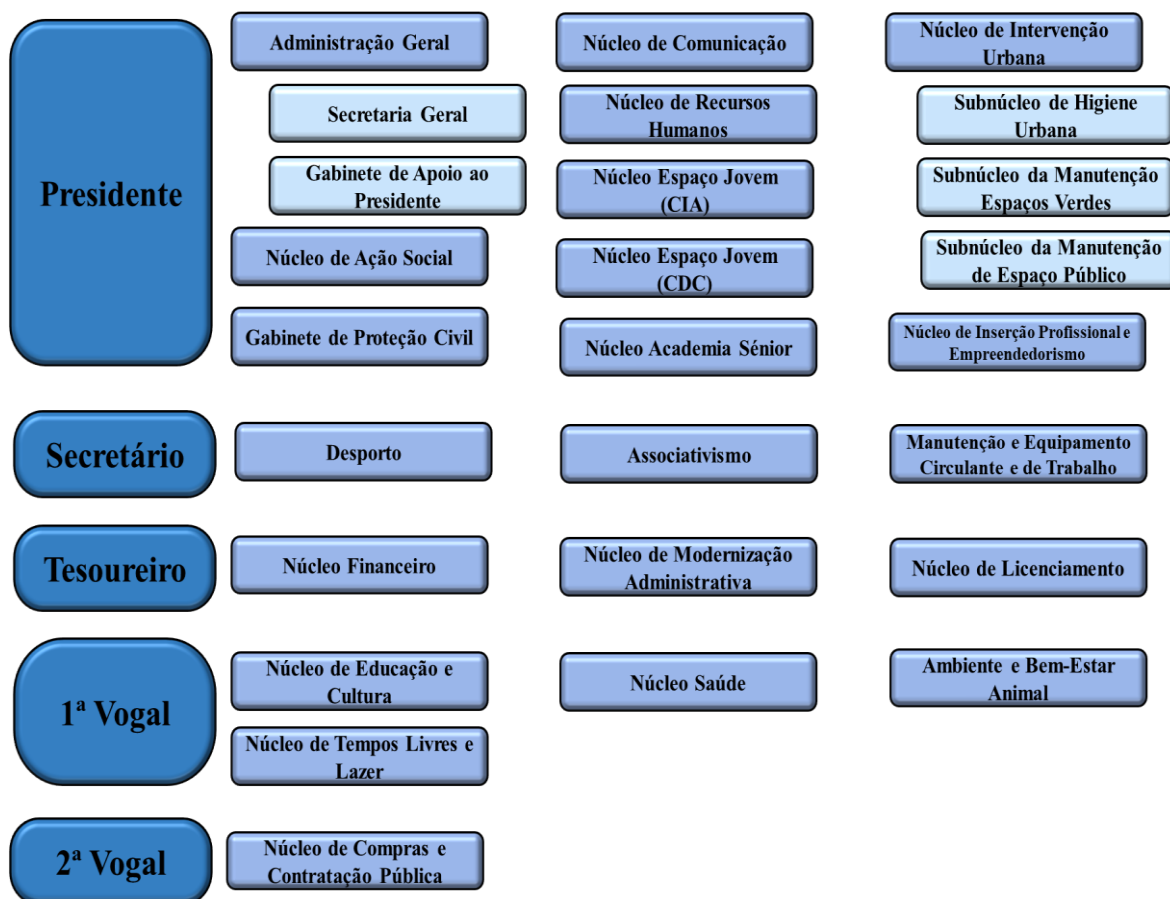


Figura 3.2 Organograma da JFA

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Caracterização dos Recursos Humanos

A JFA tem vários postos dispersos pela sua área abrangente, sendo estes relacionados com a saúde, educação, bem-estar animal, ambiente, ação social, cultura, desporto, higiene urbana, comunicação, espaço público e recursos humanos, mas as principais operações são efetuadas na Sede da mesma.

Somando os funcionários de todos os postos da Junta obtemos um total de 83 que estão divididos por várias categorias profissionais. Na Tabela 3.1 pode-se observar que essa distribuição é feita pelos vários departamentos existentes na JFA.

Tabela 3.1 Número de Funcionários da JFA, em 2022, por Categoria Profissional e Subunidades Orgânicas

Subunidades Orgânicas	Categoria profissional							Total
	Técnico Superior	Assistente Técnico		Técnico de Informática	Assistente Operacional			
		Coordenador Técnico	Assistente Técnico		Encarregado Geral Operacional	Encarregado Operacional	Assistente Operacional	
Secretaria Geral		1	6					7
Gabinete de Apoio ao Presidente		1	1					2
Núcleo de Comunicação								0
Núcleo Ação Social	3							3
Núcleo de Intervenção Urbana	1	1	3		1	3	41	50
Núcleo Recursos Humanos		1	2					3
Núcleo de Inserção Profissional e Empreendedorismo	1							1
Núcleo de Saúde			2					2
Núcleo Financeiro	1	1	2				1	5
Núcleo de Licenciamentos	2							2
Núcleo das Compras e Contratação Pública	2							2
Núcleo de Cultura, Educação	1						2	3
Núcleo do Centro Intergeracional	2							2
Núcleo Jurídico								0
Núcleo de Tempos Livres e Lazer			1					1
Núcleo de Modernização Administrativa								0
Total	13	5	17	0	1	3	44	83

Fonte Adaptado da Junta de Freguesia do Areeiro (2022d)

3.4. Definição da Estratégia

Para a identificação da estratégia da JFA, será necessário abordar as perspetivas do BSC ao nível dos objetivos estratégicos e os respetivos indicadores.

As respostas apresentadas nas tabelas foram obtidas através de documentação recolhida e entrevistas realizadas, sempre que não era possível obter algum tipo de informação direta

referente a algum dos elementos a informação era adicionada conforme foi julgada mais adequada para a Junta. No caso das entrevistas, estas foram realizadas na JFA ao Tesoureiro e a alguns funcionários da Junta.

Na Tabela 3.2 é possível observar os objetivos estratégicos e os seus indicadores na perspetiva dos clientes. A perspetiva dos clientes como já referido anteriormente mede a qualidade dos serviços prestados, a qualidade do atendimento e também os impactos que a atividade pública tem nos cidadãos.

Tabela 3.2 Perspetiva dos Clientes na JFA

Perspetiva dos Clientes	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Aumentar a satisfação dos fregueses	Nº de votos na freguesia
Aumentar a aproximação da junta com os fregueses	Nº de programas apresentados aos fregueses
Redução das falhas de informação	Nº de flyers distribuídos pela Junta
Aumentar a intervenção da Ação Social	Nº de visitas ao domicílio em áreas com mais idosos

Fonte Elaboração Própria

Na Tabela 3.3 é possível observar os objetivos estratégicos e os seus indicadores na perspetiva da aprendizagem e crescimento. A perspetiva da aprendizagem e crescimento está direcionada, como já foi referido, para uma vertente dos clientes internos e principalmente no que toca aos objetivos a serem cumpridos de modo a desenvolverem o capital humano e igualmente promoverem o crescimento das organizações.

Tabela 3.3 Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento na JFA

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Aumentar as formações dadas aos funcionários	Nº de formações
Reduzir a rotatividade dos funcionários	Taxa de rotatividade
Aumento da produtividade e satisfação dos funcionários	Taxa de produtividade e Taxa de satisfação dos funcionários
Adotar um sistema integrado de informação	Horas de comunicação entre funcionários e chefias

Fonte Elaboração Própria

Na Tabela 3.4 é possível observar os objetivos estratégicos e os seus indicadores na perspetiva dos processos internos. A perspetiva dos processos internos, como já referido,

apresenta uma preocupação constante na otimização dos processos de modo a que a estratégia seja atingida.

Tabela 3.4 Perspetiva dos Processos Internos na JFA

Perspetiva dos Processos Internos	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Aumentar a qualidade do atendimento	Nº de reclamações
Garantir a monitorização sobre a atividade desenvolvida	Nº de documentos entregues até ao final do período de avaliação
Aumentar a eficiência e eficácia dos serviços	Taxa de eficiência e taxa de eficácia
Controlo de informação interna	Nº de horas gastas no controlo da informação

Fonte Elaboração Própria

Na Tabela 3.5 é possível observar os objetivos estratégicos e os seus indicadores na perspetiva financeira. A perspetiva financeira, como referido anteriormente, trata de um orçamento baseado na *performance* das organizações públicas, dando dessa forma uma maior importância aos resultados a longo prazo.

Tabela 3.5 Perspetiva Financeira na JFA

Perspetiva Financeira	
Objetivos Estratégicos	Indicadores
Aumento das receitas próprias	Receita da JFA
Aumento das taxas	Taxa de inflação
Diminuição das despesas na água (Espaços Verdes)	Despesa da JFA
Planeamento da descentralização (termos monetários)	Nº de protocolos com a CML

Fonte Elaboração Própria

3.5. Missão da Junta de Freguesia do Areeiro

A missão de uma organização é definida pela sua razão de ser, ou seja, a sua finalidade.

A missão da JFA está apresentada no DRE no Regulamento n.º 61/2022, de 18 de janeiro sendo assim a missão da JFA é satisfazer as necessidades dos moradores da Junta e exceder as expectativas de forma a os moradores terem uma vida melhor à sua volta.

3.6. Visão da Junta de Freguesia do Areeiro

A visão de uma organização é o que se pretende fazer e alcançar, ou seja é a imagem do futuro da organização.

A visão da JFA está também apresentada no DRE no Regulamento n.º 61/2022, de 18 de janeiro, sendo assim a visão da JFA é dada pela orientação da sua ação de modo a alcançar a excelência no âmbito do serviço público, aplicando as melhores práticas e os recursos disponíveis para garantir a satisfação das necessidades, expetativas dos fregueses.

3.7. Valores da Junta de Freguesia do Areeiro

Os valores de uma organização são representados pelos seus princípios que são pautados pelas atividades e pela relação com os seus *stakeholders*.

Os valores da JFA estão igualmente apresentados no DRE no Regulamento n.º 61/2022, de 18 de janeiro, sendo assim são seis os valores definidos para a JFA que estão apresentados na Figura 3.2.

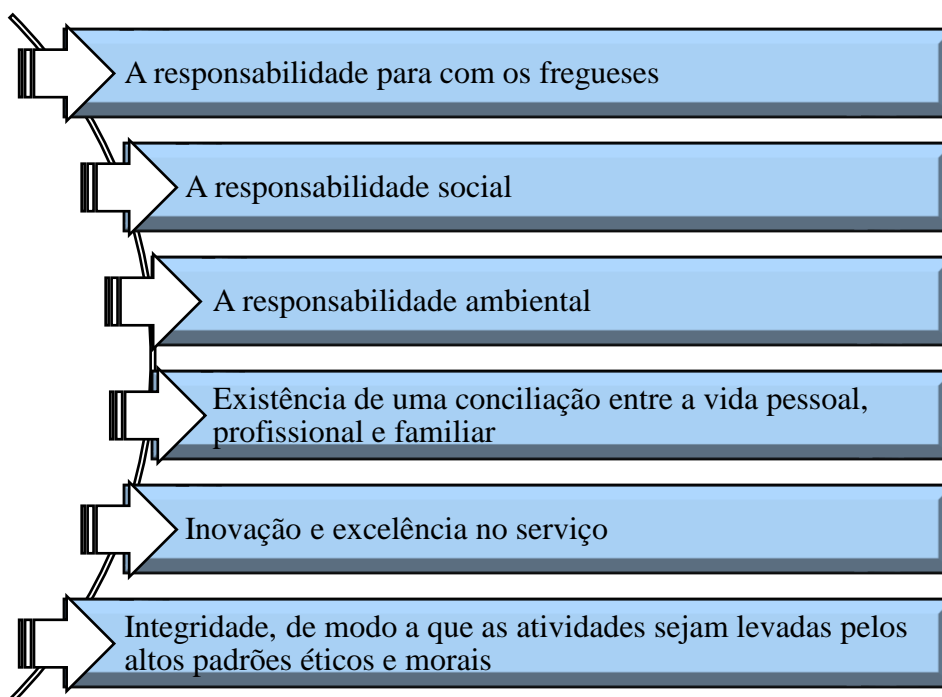


Figura 3.3 Valores da JFA

Fonte Elaboração Própria

3.8. Competências

A JFA apresenta várias competências que estão estabelecidas no DRE no artigo 16.º da Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro. Estas competências ajudam as organizações de uma certa forma a organizar melhor o dia-a-dia dos cidadãos assim como dos funcionários.

As competências de uma junta de freguesia não tendem a alterar-se uma vez que estas mantêm-se as mesmas durante longos períodos.

Na Tabela 3.6 é possível observar algumas das competências que se destacam mais. Estas estão divididas entre as competências do espaço público e as competências da higiene urbana. Também é de destacar que estas competências estão separadas das que pertencem efetivamente às Juntas de Freguesias e das que pertencem efetivamente à Câmara Municipal de Lisboa.

Tabela 3.6 Competências - Espaço Público e Higiene Urbana

Competências	
Espaço Público	
Junta de Freguesia	Reparações das calçadas pertencentes à Freguesia
	Refixação e substituição de sinalizações verticais
	Repintura de passadeiras
	Manutenção e substituição de mobiliário urbano
	Manutenção e reparação de Parques Infantis
	Manutenção e reparação de Lagos
Câmara Municipal de Lisboa	Reparação e colocação de alcatrão nas estradas
	Colocação de novas sinalizações verticais nas vias
	Autorização de novas Passadeiras
	Colocação de iluminação
Higiene Urbana	
Junta de Freguesia	Lavagem manual e mecânica
	Varredura manual e mecânica
	Recolha de papelarias
	Desentupimento de sarjetas
	Deservagem
Câmara Municipal de Lisboa	Recolha do lixo noturna
	Recolha de ecopontos
	Recolha de monos e entulhos

Fonte Adaptado da Junta de Freguesia do Areeiro (2022e)

Na Tabela 3.7 é possível observar as competências materiais neste caso apenas da Junta de Freguesia. As competências materiais estão mais relacionadas com os processos internos da

Junta, tais como a elaboração de documentos para assembleia ou então a apresentação de informações relativas à junta para o Tribunal de Contas.

As competências presentes na Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro são iguais para todas as Juntas de Lisboa, ou seja, estas competências presentes na Tabela 3.6 e na Tabela 3.7 aplicam-se à JFA assim como às restantes 23 Freguesias de Lisboa.

Tabela 3.7 Competências Materiais – JFA

Competências Materiais
Junta de Freguesia
Elaborar e submeter para aprovação na assembleia de freguesia as opções do plano, a proposta do orçamento e as revisões
Executar as opções do plano, o orçamento e as alterações
Apresentar as alterações orçamentais nas reuniões do executivo
Elaborar e submeter à aprovação da assembleia de freguesia os projetos de regulamentos externos da freguesia e os aprovar regulamentos internos
Discutir e preparar com a câmara municipal contratos de delegação de competências e acordos de execução
Apoiar atividades de interesse para a freguesia (natureza social, cultural, educativa, desportiva, recreativa, etc.)
Promover a conservação de abrigos existentes na freguesia
Gerir, conservar e promover a limpeza de balneários, lavadouros e sanitários públicos
Fornecer material de limpeza e de expediente às escolas do pertencentes à freguesia
Proceder ao registo e ao licenciamento de canídeos e gatídeos
Apresentar ao Tribunal de Contas as contas da freguesia
Apresentar propostas à assembleia de freguesia

Fonte Adaptado da Junta de Freguesia do Areeiro (2022e)

3.9. Definição de Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos de uma organização é o que se pretende alcançar e que por sua vez é essencial para o sucesso da organização.

Após a análise à JFA, através das perspetivas do BSC apresentadas no ponto 3.4 foi possível identificar as áreas consideradas prioritárias para a organização, sendo estas essencialmente focadas nos fregueses.

Sendo assim, os objetivos estratégicos delineados pela JFA para o mandato de 2021-2024 estão apresentados na Figura 3.3, na qual pode-se observar que existem cinco objetivos estratégicos que são definidos para proporcionar o bem-estar da freguesia e dos fregueses.

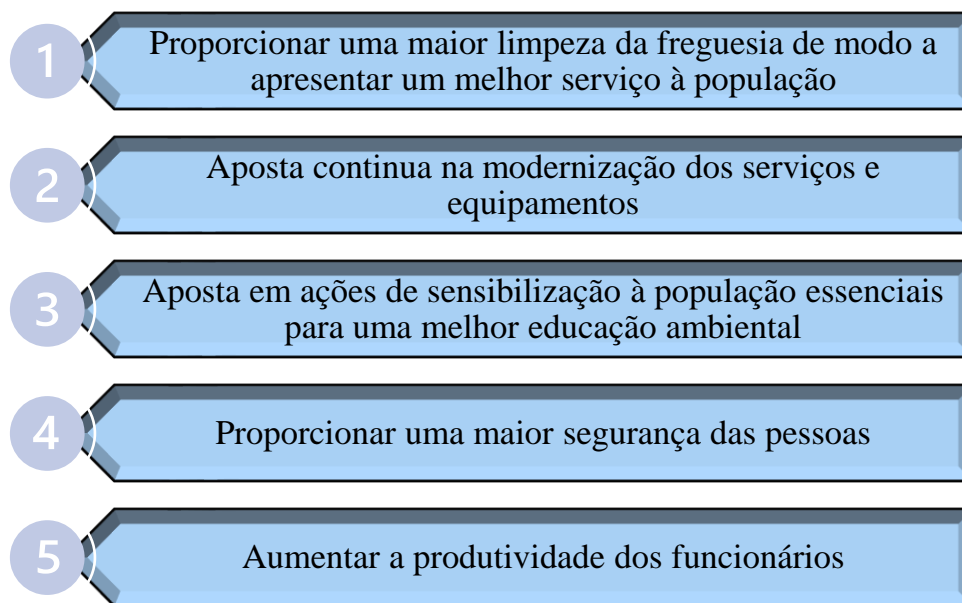


Figura 3.4 Objetivos Estratégicos da JFA para o Mandato de 2021-2024

Fonte Elaboração Própria

3.10. Definição dos Indicadores e das Metas

Os indicadores medem e acompanham o cumprimento dos objetivos de uma organização, para isso estes devem abranger os vários departamentos da organização de modo a refletir os diferentes interesses no curto, médio e longo prazo (Santos, 2014).

Como referido no ponto 2.7, as metas indicam o nível de desempenho esperado numa organização, e por essa razão estas devem ser realistas e atingíveis. As metas de uma organização devem, ao longo do tempo, evoluir de forma a acompanharem a evolução dos objetivos estratégicos.

Nas tabelas seguintes é possível observar a maneira como são caracterizados os indicadores, ou seja, para cada indicador é definido o objetivo, o critério de superação, as várias metas, e as ações para alcançar esses objetivos. Para uma melhor compreensão, as tabelas foram divididas pelas quatro perspetivas do BSC, a perspetiva dos clientes, a perspetiva da aprendizagem e crescimento, a perspetiva dos processos de inovação e a perspetiva financeira.

Tabela 3.8 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva dos Clientes

Perspetiva dos Clientes					
Nº	Objetivo	Indicadores de Medida	Critérios de Superação	Meta (%)	Ações
1	Coordenar ou participar na elaboração administrativa de todos os concursos a serem realizados num ano	Nº de meses até à conclusão do concurso	Atinge: Se concluir num período máximo de 6 meses; Não Atinge: Se concluir num prazo > 6 meses	Não se Aplica	Ter as legislações sempre atualizadas
2	Aproximação da junta com os fregueses	Nº de programas apresentados aos fregueses	Não se Aplica	Aumentar o nº de programas em 10%	Realizar mais passeios ou eventos culturais para os fregueses
3	Redução das falhas de informação	Quantidade de informação publicada	Não se Aplica	Aumentar a informação publicada em 20%	Aumentar o nº flyers e mupis; Disponibilizar mais informação no site da Junta
4	Intervenção da Ação Social	Nº de visitas ao domicílio em áreas com mais idosos	Atinge: > 4 visitas/ semana; Não Atinge: < 4 visitas/ semana	Aumentar o nº de visitas em 15%	Elaborar uma lista de todos os idosos que vivam na JFA

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Na Tabela 3.8 é possível analisar os indicadores e as suas metas na perspetiva dos clientes.

Para se atingir com excelência o objetivo 1 (“Coordenar ou participar na elaboração administrativa de todos os concursos a serem realizados num ano”) é necessário ter em conta o número de meses até à conclusão do concurso. Foram então estabelecidos os critérios de superação, para se atingir o objetivo é necessário concluir o concurso num período máximo de seis meses, e por sua vez se concluir o concurso num prazo superior a seis meses o objetivo não é atingido. A ação identificada para alcançar o objetivo é a necessidade de ter as legislações sempre atualizadas de modo a cumprir as datas de publicação, abertura e fecho dos concursos.

O objetivo 2 consiste na (“Aproximação da junta com os fregueses”), neste caso o indicador de medida utilizado é o número de programas apresentados aos fregueses, deste modo a meta para se alcançar este objetivo é de um aumento do número de programas em 10%, e para se alcançar este objetivo é necessário realizar mais passeios ou eventos culturais para os fregueses de maneira a existir uma maior aproximação dos fregueses com a junta em si.

O objetivo 3 consiste na (“Redução das Falhas de informação”), para este objetivo é utilizado como indicador de medida a quantidade de informação publicada, sendo definida uma meta de 20% para aumentar a informação publicada. A ação identificada para alcançar este objetivo é aumentar o número de *flyers* e *mupis* distribuídos pela freguesia e também disponibilizar mais informação no site da Junta.

Por fim, o objetivo 4 consiste na (“Intervenção da Ação Social”), neste objetivo é necessário ter em conta o número de visitas ao domicílio em áreas com mais idosos. Foram então assumidos como critérios de superação consoante a realização de quatro ou mais visitas por semana para se atingir o objetivo ou a realização de menos de quatro visitas por semana para o objetivo não ser atingido. Este objetivo apresenta como meta o aumento das visitas em 15%, e para se alcançar este objetivo é necessário elaborar uma listagem de todos os idosos na área da Junta e ir atualizando essa mesma listagem após as visitas.

Tabela 3.9 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento					
Nº	Objetivo	Indicadores de Medida	Crítérios de Superação	Meta (%)	Ações
1	Assegurar a celeridade no tempo de respostas às solicitações e sinalizações de caducidade	Nº de dias úteis decorridos entre a receção da solicitação/ sinalização e o momento de contacto com o freguês	Atinge: até 3 dias úteis; Não Atinge: > 3 dias úteis; Supera: até 2 dias úteis	Não se Aplica	Estar ao máximo atento às solicitações/ sinalizações para uma resposta mais rápida
2	Formações dadas aos funcionários	Nº de formações	Atinge: > 5 formações/ ano; Não Atinge: < 5 formações/ ano	Aumentar o nº de formações em 30%	Elaborar calendários de formações para os funcionários
3	Redução da rotatividade dos funcionários	Taxa de rotatividade	Não se Aplica	Diminuir a rotatividade em 35%	Disponibilizar planos de recrutamento eficazes; Implementar recompensas
4	Produtividade e satisfação dos funcionários	Taxa de produtividade e de satisfação	Não se Aplica	Aumento da produtividade e da satisfação em 20%	Aumentar a produtividade e satisfação dos funcionários
5	Adotar um sistema integrado de informação	Horas de comunicação entre funcionários e chefias	Não se Aplica	Aumentar as horas de comunicação em 40%	Convívios pós-laboral

Fonte Elaboração Própria (2022)

Na Tabela 3.9 é possível analisar os indicadores e as suas metas na perspetiva da aprendizagem e crescimento.

Para se atingir com excelência o objetivo 1 (“Assegurar a celeridade no tempo de respostas às solicitações e sinalizações de caducidade”) é necessário ter em conta o número de dias úteis decorridos entre a receção da solicitação ou da sinalização e o momento de contacto com o freguês. Para este objetivo foram estabelecidos os seguintes critérios de superação: atinge o objetivo se o contacto com o freguês for feito até três dias úteis; não atinge o objetivo se o contacto com o freguês for feito depois de três dias úteis e supera o objetivo se o contacto com o freguês for feito até dois dias úteis. A ação para alcançar o objetivo é estar ao máximo atento às solicitações e às sinalizações de modo a que consigam dar uma resposta mais rápida aos fregueses e conseguirem dessa forma atingir o objetivo definido.

O objetivo 2 consiste nas (“Formações dadas aos funcionários”), neste caso o indicador de medida é dado pelo número de formações dadas aos funcionários, deste modo os critérios de superação assumidos são os seguintes: atinge o objetivo se forem realizadas cinco ou mais formações por ano e não atinge o objetivo se forem realizadas menos de cinco formações por ano. A meta assumida para este objetivo é aumentar o número de formações em 30%, e para alcançar este objetivo é necessário elaborar um calendário das formações para cada funcionário de modo a controlar o número de formações realizadas e também para saberem quais as formações necessárias para cada funcionário de maneira a facilitar a seleção das formações.

O objetivo 3 consiste na (“Redução da rotatividade dos funcionários”), para este objetivo é utilizado como indicador de medida a taxa de rotatividade, sendo definida uma meta de 35% para diminuir a rotatividade dos funcionários, e para alcançar este objetivo é necessário disponibilizar planos de recrutamento eficazes e implementar recompensas aos funcionários.

O objetivo 4 consiste na (“Produtividade e satisfação dos funcionários”), neste objetivo é assumido como indicador de medida a taxa de produtividade e de satisfação, tendo como meta o aumento da produtividade e da satisfação dos funcionários em 20%. A ação definida para alcançar este objetivo foi necessidade de aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários através dos incentivos/ prémios.

Por fim, o objetivo 5 consiste em (“Adotar um sistema integrado de informação”), para este objetivo é utilizado como indicador de medida a quantidade de horas de comunicação entre funcionários e chefias, tendo como meta o aumento das horas de comunicação em 40%. Para

alcançar este objetivo é necessário existir convívios entre os funcionários e as suas chefias fora do horário de trabalho de maneira a existir mais descontração por parte de ambos, e não estarem propriamente a sentir a pressão por causa do trabalho.

Tabela 3.10 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva dos Processos Internos

Perspetiva dos Processos Internos					
Nº	Objetivo	Indicadores de Medida	Critérios de Superação	Meta (%)	Ações
1	Garantir a monitorização sobre a atividade desenvolvida	Nº de documentos entregues até ao final do período de avaliação, com descrição de cada atividade executada e das tarefas inerentes	Atinge: > 4 relatórios/ano (final de cada trimestre); Não Atinge: < 4 relatórios/ano	Aumentar a monitorização em 40%	Maior controlo da monitorização
2	Organização e acompanhamento da tramitação dos contratos públicos	Nº de erros por contrato público	Atinge: Se existir < 3 erros; Não Atinge: Se existir > 3 erros	Reduzir os erros em 40%	Ter as legislações sempre atualizadas
3	Melhorar a qualidade do atendimento	Nº de reclamações	Atinge: < 4 reclamações/dia; Não Atinge: > 4 reclamações /dia	Reduzir as reclamações em 50%	Monitorizar regularmente os acontecimentos reportados nas reclamações
4	Controlo de informação interna	Nº de horas gastas no controlo da informação	Não se Aplica	Aumentar o controlo em 20%	Aplicar o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados na JFA; Identificar quaisquer falhas na informação

Fonte Elaboração Própria (2022)

Na Tabela 3.10 é possível analisar os indicadores e as suas metas na perspetiva dos processos internos.

Para se atingir com excelência o objetivo 1 (“Garantir a monitorização sobre a atividade desenvolvida”), é necessário verificar e analisar os documentos que são entregues até ao final do período de avaliação, que têm a descrição de cada atividade executada e das tarefas inerentes. Deste modo, os critérios de superação são os seguintes: atinge o objetivo se forem entregues quatro ou mais relatórios por ano e não atinge o objetivo se forem entregues menos de quatro relatórios por ano. A meta assumida para este objetivo é aumentar a monitorização

em 40%, e para alcançar este objetivo é necessário existir um maior controlo da monitorização das atividades realizadas de maneira a ser possível realizar mais relatórios referentes às mesmas.

O objetivo 2 consiste na (“Organização e acompanhamento da tramitação dos contratos públicos”), para este objetivo foi definido como indicador de medida o número de erros por contrato público, foram definidos como critérios de superação os seguintes aspetos: atinge o objetivo se existir três ou menos erros e não atinge os objetivos se existir mais do que três erros. Este objetivo tem como meta reduzir os erros em 40%, a ação identificada para alcançar o objetivo é a necessidade ter as legislações sempre atualizadas de modo a cumprir as datas de publicação na Vortal, as datas de resposta por parte das empresas que concorrem ao concurso, entre outras.

O objetivo 3 consiste em (“Melhorar a qualidade do atendimento”), para este objetivo foi definido como indicador de medida o número de reclamações, deste modo os critérios de superação são os seguintes: atinge o objetivo se o número de reclamações for quatro ou inferior a quatro reclamações por dia e o objetivo não é atingido se o número de reclamações for superior a quatro reclamações por dia. A meta assumida para este objetivo é reduzir o número de reclamações em 50%, e para alcançar este objetivo é necessário monitorizar regularmente os acontecimentos reportados nas reclamações de maneira a reduzi-las.

Por fim, o objetivo 4 consiste no (“Controlo de informação interna”), neste caso é considerado como indicador de medida o número de horas gastas com o controlo de informação. Este objetivo tem como meta aumentar o controlo da informação em 20%, e para alcançar este objetivo é necessário aplicar o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados na JFA de maneira a facilitar o controlo da informação e também para ser mais fácil de identificar quaisquer falhas de informação.

Tabela 3.11 Mapa de Indicadores e Metas da Perspetiva Financeira

Perspetiva Financeira					
Nº	Objetivo	Indicadores de Medida	Crítérios de Superação	Meta (%)	Ações
1	Efetuar o registo das despesas e receitas efetuadas na sede e nas restantes delegações	Nº de documentos entregue na JFA	Atinge: Se efetuar o registo das despesas e receitas dentro do mês corrente; Não Atinge: Se o registo for efetuado 15 dias após o término do mês	Não se Aplica	Organizar as despesas e receitas pelos dias de lançamento na Contabilidade
2	Efetuar os pagamentos das faturas apresentadas entregues no departamento após terem recebido o despacho pelo Executivo	Nº de faturas dos fornecedores	Atinge: Se o pagamento for feito 15 a 20 dias após a entrada da fatura na Tesouraria; Não Atinge: Se o pagamento for feito fora do prazo de vencimento	Não se Aplica	Organizar as faturas pelas datas de vencimento divididas pelas semanas de pagamento
3	Aumento das receitas próprias	Receita da JFA	Não se Aplica	Aumentar as receitas em 30%	Aumentar a divulgação dos rastreios no Posto Médico
4	Diminuição das despesas da água (Espaços Verdes)	Despesas da JFA	Não se Aplica	Reduzir as despesas em 20%	Implementar mais sistemas de rega inteligente
5	Planeamento da descentralização (termos monetários)	Nº de protocolos com a CML	Não se Aplica	Aumentar 10% dos protocolos	Marcar reuniões com a CML para se puder fazer mais protocolos

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Na Tabela 3.11 é possível analisar os indicadores e as suas metas na perspetiva financeira.

Para se atingir com excelência o objetivo 1 (“Efetuar o registo das despesas e receitas efetuadas na sede e nas restantes delegações”), é necessário ter em conta os documentos das despesas e das receitas. Para este objetivo foram definidas como critérios de superação: atinge o objetivo se o registo das despesas e receitas for efetuado dentro do mês corrente e não atinge o objetivo se o registo for efetuado 15 dias após o término do mês. Para alcançar este objetivo é necessário organizar as despesas e as receitas pelos dias de lançamento na Contabilidade para facilitar o seu lançamento.

O objetivo 2 consiste em (“Efetuar os pagamentos das faturas apresentadas entregues departamento após terem recebido o despacho pelo Executivo”), neste caso é considerado como indicador de medida o número de faturas dos fornecedores que dão entrada na JFA, desde modo os critérios de superação assumidos são os seguintes: atinge o objetivo se o pagamento for feito 15 a 20 dias após a entrada da fatura na Tesouraria e não atinge o objetivo se o pagamento for feito fora do prazo de vencimento. A ação para alcançar o objetivo é organizar as faturas pelas datas de vencimento divididas pelas semanas de pagamento para ser mais fácil efetuar o seu pagamento.

O objetivo 3 consiste no (“Aumento das receitas próprias”), para este objetivo é utilizado como indicador de medida a receita da JFA. A meta assumida para este objetivo é aumentar as receitas em 30%, e para alcançar este objetivo é necessário aumentar a divulgação dos rastreios pelos fregueses.

O objetivo 4 consiste na (“Diminuição das despesas da água (Espaços Verdes)”), neste caso é considerado como indicador de medida a despesa da JFA. Este objetivo tem como meta reduzir as despesas em 20%, e para alcançar este objetivo é necessário implementar mais sistemas de rega inteligente pela freguesia.

Por fim, o objetivo 5 consiste no (“Planeamento da descentralização (termos monetários)”), para este objetivo é utilizado como indicador de medida o número de protocolos realizados entre a CML e a JFA. A meta assumida para este objetivo é aumentar 10% dos protocolos existentes, e para alcançar este objetivo é necessário marcar mais reuniões com a CML para se poder fazer mais protocolos.

Em termos de periodicidade de recolha dos dados, esta é apresentada na sua maioria num período de dois em dois anos para os objetivos definidos nas tabelas anteriores, uma vez que a maioria dos objetivos são obtidos e avaliados pelo SIADAP.

Como já foi referido no ponto 2.10.1, o SIADAP foi introduzido na AP devido a uma reforma que definia um modelo de gestão por objetivos, para isso as avaliações de todos os objetivos quer seja do serviço, dos dirigentes ou dos trabalhadores era feita através deste modelo. Seguindo essa lei a JFA de dois em dois anos faz uma avaliação geral de todos os departamentos recolhendo os dados através de um documento para preenchimento dos objetivos, indicadores de medida e critérios de superação, que por sua vez são avaliados pelos superiores para verificarem se os objetivos foram ou não atingidos e consoante isso a indicação da respetiva nota de avaliação.

4. Conclusões, Limitações e Sugestões do Trabalho

4.1. Principais Conclusões da Dissertação

Na revisão da literatura, a investigação iniciou-se com livros e artigos de BSC, nomeadamente de autores como Kaplan e Norton e complementando com outros investigadores, alargando dessa forma a revisão bibliográfica, demonstrando a importância do modelo quer na sua aplicação, quer nas suas limitações enquadradas principalmente no setor público.

Ao longo da realização deste trabalho foi possível evidenciar as competências do BSC e a sua evolução de uma perspectiva privada para uma perspectiva pública, através de um guião de orientação para a sua implementação articulando também o BSC com o sistema de gestão, nomeadamente o SIADAP.

A implementação do BSC na AP passa por uma visão mais organizativa e dinâmica com preocupações mais ao nível dos recursos financeiros, dos clientes, dos processos de aprendizagem e crescimento e dos processos internos, que estão alinhados por uma estratégia já definida e que por sua vez é de fácil compreensão por parte de todos.

As novas exigências dos cidadãos fazem com que a AP sinta quase obrigada a ter um processo constante de melhoria. Hoje em dia uma das questões mais pertinentes da AP nomeadamente nos seus serviços, é a necessidade de melhorar a *performance* de modo a alcançar a eficiência da organização. É em situações como estas que existe a necessidade de implementar um sistema de avaliação de desempenho.

A adoção de um sistema de avaliação de desempenho e de gestão estratégica na AP, como é o caso do BSC, é perfeitamente justificável uma vez que existem constantes pressões por parte da sociedade para se reduzirem os custos, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a competitividade e a responsabilidade (Santos, 2014).

O BSC além de ajudar a ganhar alguns desafios estratégicos, também faz com que as organizações se tornem mais fortes e consigam obter ganhos a nível da *performance*, uma vez que são eliminadas as barreiras existentes que impedem o sucesso da execução da estratégia de uma organização (Santos, 2014).

Este modelo também ajuda a eliminar margem de erro existente entre a missão da organização (situação atual) e a visão e estratégia da mesma (situação que se pretende para o futuro da organização), desta forma as organizações poderão de uma certa forma resolver

os problemas existentes nomeadamente no que toca à produtividade, motivação e empenho. Já no caso da melhoria na gestão orientada para os clientes é necessário haver comunicação e compreensão da visão assim como dos objetivos estratégicos obtidos pela análise do modelo BSC.

Todavia, pode-se demonstrar que o BSC é um modelo flexível porque consegue sistematizar o pensamento estratégico, simplificar o planeamento estratégico, comunicar a estratégia de maneira mais acessível, alinhar a organização para poder ir na direção certa, interligar a estratégia com o orçamento e acompanhar a sua execução. Todas estas indicações fazem com que o modelo consiga ser adaptado a cada organização consoante a sua especialidade (Santos, 2014).

Como os sistemas de gestão tradicionais não são capazes de medir a criação de valor, foi necessário passar para os sistemas de gestão mais modernos como é o caso do BSC, nesse sentido para um bom desempenho do modelo é necessário comunicar a missão, visão, a estratégia e aumentar a participação dos colaboradores na execução dos planos de ação apresentados para alcançar as metas (Santos, 2014).

O desenvolvimento e a implementação do BSC na AP, nomeadamente nos seus serviços, permite o cumprimento da sua missão e dos seus objetivos estratégicos. Nesse sentido, é essencial promover a missão da AP e dos seus agentes na busca da excelência; apostar na modernização dos organismos públicos; motivar os funcionários aplicando novas práticas de gestão; promover mais formações para os funcionários; aumentar a qualidade do serviço público e aumentar o grau de satisfação dos funcionários (Santos, 2014).

O BSC quando evoluído de um sistema de medição da *performance* mais simples para um sistema de gestão estratégica, oferece aos gestores de topo um foco na gestão da organização. Através deste modelo é também possível fornecer informações importantes para a tomada de decisão e promover a eficiência e a eficácia dos serviços da organização (Gaspar, 2009).

Este modelo de gestão tem a particularidade de possibilitar que todos na organização saibam os objetivos a atingir, os indicadores essenciais para os medir e principalmente as iniciativas estratégicas necessárias para implementar o modelo na organização de modo a alcançar as metas previamente definidas (Santos, 2014).

Marini (2002), afirma que para existir uma gestão pública mais moderna, com o ponto central no cidadão (neste caso em particular nos fregueses), é necessário ter um investimento nas

peçoas, o único senão é o facto desta tarefa ser uma das mais complicadas de atingir e que ainda não foi corretamente compreendida pelos gestores públicos.

O estudo de caso na JFA permitiu evidenciar a definição da estratégia, a definição dos objetivos estratégicos e por fim a definição dos indicadores e das metas que são os aspetos essenciais para a implementação do BSC numa organização. Como esta investigação foi apenas uma proposta de implementação não foi necessário apresentar resultados concretos, isto porque os resultados em si, só se poderão obter após a sua implementação.

Apesar desta investigação ser apenas uma proposta de implementação do BSC, espera-se que esta seja adaptada à realidade da JFA, uma vez que a sua implementação será uma mais valia para a freguesia, isto porque se o BSC for aplicado corretamente, pode vir a ser considerado um fator muito importante para o aumento da satisfação dos fregueses (clientes), sem necessitar obrigatoriamente um aumento dos recursos financeiros. Mas por outro lado se este não for aplicado corretamente, não será possível aproveitar a vantagem deste modelo, uma vez que não apresentará resultados adequados aos objetivos estratégicos definidos previamente.

4.2. Limitações da Investigação

As informações sobre o BSC que se podem obter através desta investigação podem vir a ser úteis para outras organizações públicas nomeadamente Juntas de Freguesia que já estão a implementar o modelo ou então as que pretendem vir a implementar, tendo em conta desde logo a necessidade de procederem às adaptações relacionadas a cada organização. Todavia, é de realçar que com as constantes modificações que ocorrem nos dias de hoje, é necessário ir atualizando os estudos realizados.

Este trabalho, uma vez que faz uma relação com a implementação do BSC na AP, apresenta algumas limitações na sua realização, nomeadamente dificuldades associadas à recolha de informação, uma vez que existem muitos poucos estudos feitos concretamente a Juntas de Freguesia.

Para uma organização pública os indicadores financeiros não são considerados como relevantes, uma vez que este tipo de organizações têm como prioridade cumprir a sua missão, visão e valores, tornando-se assim um foco principal do BSC aplicado na AP. Esta informação, no caso da JFA, foi obtida através do DRE, após uma longa pesquisa e não propriamente através da Junta em si.

Outra limitação sentida na realização do trabalho foi a falta de informações obtidas na documentação recolhida ou em entrevistas realizadas, e sempre que não era possível obter algum tipo de informação direta referente a algum dos elementos a informação era adicionada conforme julgada mais adequada para a JFA.

Apesar das dificuldades sentidas ao longo do trabalho, estas não comprometeram a sua realização, mas qualquer das formas podem ser consideradas úteis para outros trabalhos realizados no futuro relacionados com este tema.

4.3. Sugestões para Futuras Pesquisas

Apesar das limitações existentes na realização desta investigação, a esperança é que se tenha despertado um interesse por este tema para futuras investigações em dissertações de mestrado, com vista na melhoria da gestão nas Autarquias Locais com benefícios na AP.

Segundo Russo (2009), em Portugal, eram poucos os estudos realizados sobre este tema, isto fazia com que esta ferramenta de gestão fosse pouco conhecida e aplicada e que por sua vez fazia com que as organizações que a utilizavam sentissem dificuldades na sua implementação. Os fatores resultantes dessas dificuldades passavam pelo deficiente envolvimento dos funcionários nos objetivos da organização; a falta de indicadores relacionados com os fatores críticos e a falta de comunicação relativamente às estratégias da organização.

Hoje em dia já é possível ver mais estudos realizados sobre o BSC fazendo com que alguns dos fatores apresentados já não se identifiquem, sendo o único senão o facto de realizarem mais estudos a nível de organizações privadas e não tanto a nível de organizações públicas.

Concluindo, uma organização reúne todas as condições para satisfazer as necessidades da sociedade quando tem funcionários capazes e motivados, apresentem processos eficientes e que os clientes se sintam satisfeitos (Santos, 2014). Com a expansão dos serviços públicos, a medição da *performance* das organizações do setor público representa uma resposta aos desafios sentidos atualmente, deste modo é necessário efetuar mais estudos sobre esta área para obterem as soluções mais rapidamente.

Referências Bibliográficas

- Barreiros, J. (2013). *Sistemas de Informação e Controlo de Gestão, Material de apoio ao módulo de Sistemas de Informação e Controlo de Gestão* (Curso de Pós-Graduação em Gestão de Pessoas, Porto Business School, Porto, Portugal).
- Bocci, F. e Mojoli, M. (2012). Improving company performance by improving its performance management system. Six years of Balanced Scorecard use. *Conference: PMA 2012*.
- Braz, I. M. C. (2011). *Os impactos do Balanced Scorecard na Administração Pública Portuguesa* (Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Portugal). Disponível em: [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2034/1/Disserta%
c3%a7%c3%a3o%20I%20dalina%20Braz.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2034/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20I%20dalina%20Braz.pdf), consultado a 09/12/2021.
- Caldeira, J. (2009). *Balanced Scorecard no Estado. Gerir a performance estratégica para a criação de valor público*. Coimbra: Almedina.
- Caldeira, J. (2010). *Dashboards - Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão*. Coimbra: Almedina.
- Carvalho, J. C. e Filipe, J. C. (2014). *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Chow, C.; Haddad K. e Williamson J. (1997). Applying the Balanced Scorecard to small Companies. *Revista Estudos do I.S.C.A.A.*, 2(6), 6-7.
- Collins, J. C. e Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 1-14.
- Cruz, C. P. (2009). *Balanced Scorecard: Concentrar uma Organização no que é Essencial* (2ª ed.). Lisboa: Editora Vida Económica.
- Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*, 34-42. Disponível em: <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/cuadro-de-mando-integral.pdf>, consultado a 28/02/2022.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.). *Organização da Administração do Estado: Administração Pública*. Disponível em: https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl_100/pdfs/68.pdf, consultado a 01/05/2022.

- Epstein, M. J. e Manzoni, J. F. (1997). The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: A Global Perspective Translating Strategy into Action, *INSEAD, The European Institute of Business Administration*, 28-36. Disponível em: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1997/97-82.pdf, consultado a 28/02/2022.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: Ayudando a Implantar la Estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos*, 32-42. Disponível em: http://cuchillac.net/maestria/sig/u04/02_lect/lect01_obli.pdf, consultado a 03/01/2022.
- Filho, H. E. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica* (10ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gaspar, F. M. (2009). *O Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão Estratégica Adaptado a um Serviço de Saúde* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal). Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3490/1/Tese_MGSS_07_09_FMG.pdf, consultado a 12/01/2022.
- Ghelman, S. e Costa, S. R. R. (2006). Adaptando o BSC para o Setor Público Utilizando os Conceitos de Efetividade, Eficácia e Eficiência. *Revista* Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf, consultado a 03/01/2022.
- Gomes, P.; Carvalho, J. B.; Ribeiro, N. e Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard na Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- Griffiths, J. (2003). Balanced Scorecard use in New Zealand Government Departments and Crown Entities. *Australian Journal of Public Administration*, 30(62), 70-80.
- Guimarães, B. M. E. V. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico, Lisboa, Portugal). Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/80491498/dissertacao>, consultado a 08/01/2022.
- Henriques, N. A. P. (2017). *Balanced Scorecard nas PME: Estudo de Caso na Empresa “Go Outdoor”* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal). Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21125/1/Nuno_Henriques.pdf, consultado a 09/12/2021.

- Ho, S. e Chan, Y. (2002). Performance Measurement and the Implementation of the Balanced Scorecard in Municipal Governments. *The Journal of Government Financial Management*, 51(4), 8-9.
- Ittner, C. D. e Larcker, D. F. (1998). Innovation in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*. 10(1), 205-238.
- Jordan, H.; Nunes, J. C. e Rodrigues, J. A. (2007). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (7ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Junta de Freguesia do Areeiro (2022a). *Arruamentos*. Disponível em: <https://www.jf-areeiro.pt/arruamentos/>, consultado a 31/01/2022
- Junta de Freguesia do Areeiro (2022b). *População*. Disponível em: <https://jf-areeiro.pt/populacao-2/>, consultado a 31/01/2022
- Junta de Freguesia do Areeiro (2022c). *História*. Disponível em: <https://jf-areeiro.pt/historia-2/>, consultado a 31/01/2022
- Junta de Freguesia do Areeiro (2022d). *Mapa Pessoal*. Disponível em: <https://www.jf-areeiro.pt/mapa-de-pessoal/>, consultado a 01/03/2022
- Junta de Freguesia do Areeiro (2022e). *Competências da Junta de Freguesia*. Disponível em: <https://jf-areeiro.pt/competencias-da-junta-de-freguesia/>, consultado a 01/03/2022
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 353- 370.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-9.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993a). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 134-142.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1993b). Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady. *Harvard Business Review*, 144-147.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1997). *Estratégia em Ação - Balanced Scorecard* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000a). *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no novo Ambiente de Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000b). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business School Press*, 167-180.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2002). *Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2003). Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes. *Harvard Business School Publishing Corporation*.

Lei n.º 10/2004. *D.R. I Série-A*. 69 (22/03/2004) 1586-1589. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/10-2004-541273>, consultado a 25/05/2022.

Lei n.º 66-B/2012. *D.R. I Série-Iº Suplemento*. 252 (31/12/2012) 42-240. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/66-b-2012-632448>, consultado a 25/05/2022.

Mafra, A. T. (1999). *Proposta de Indicadores de Desempenho para a Indústria de Cerâmica Vermelha* (Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis). Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/80555/144667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, consultado a 07/12/2021.

Marini, C. (2002). O Contexto Contemporâneo da Administração Pública na América Latina. *Brasília: Revista do Serviço Público*, 4(53).

Marr, B. e Adam, C. (2004). The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas; Unaligned Concepts. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 18-27.

Martins, L. (2006). O Erro como Periferia do Sistema. Em J. Fragata e L. Martins (Eds.). *O Erro em Medicina – Perspetivas do Indivíduo, da Organização e da Sociedade*. Coimbra: Livraria Almedina.

Mendes, A. F. C. (2015). *O Balanced Scorecard: Estudo de Caso da Empresa Hidromethos, Lda*. (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Portugal). Disponível em: https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/1321/1/AnaFilipaCarvalhoMendes_Mestrado_CF_2015.pdf, consultado a 06/12/2021.

Mooraj, S.; Oyon, D. e Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: A Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*, 17(5), 481–491.

Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons.

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

Nogueira, S. D. M. (2011). *A aplicação do Balanced Scorecard a um Núcleo do I.S.S., I.P.* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Universidade de Aveiro, Portugal) Disponível em: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/8854/1/6043.pdf>, consultado a 27/01/2022.

Pinto, F. J. S. (2006). *Gestão da performance nos serviços públicos – modelos de abordagens para concretizar a mudança*, (4º Congresso Nacional da Administração Pública). Disponível em: https://mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_da_performance_e_bsc_serv_publicos.pdf, consultado a 17/01/2022.

Pinto, F. J. S. (2007). *Balanced Scorecard. Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Público* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ramos, C. M. C. D. S. e Gonçalves, D. M. V. (2002). Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica. *Jornal de Contabilidade* (298), 4-8.

Regulamento n.º 61/2022. D.R. II Série. 12 (18/01/2022) 600-612. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/regulamento/61-2022-177791568>, consultado a 25/05/2022.

Ribeiro, N. A. B. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua Aplicação às Instituições de Ensino Superior Público* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal). Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/4909/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%2005-05-05.pdf>

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições* (6ª ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Sánchez, M. E. (1997), Administración Pública, Reforma o Revolución?, *Auditoría Pública*, 1(10), 42-45.

Santos, D. C. (2015). *Controlo de Gestão na Função Pública*. Departamento de Ciências Económicas e Empresariais Universidade Autónoma de Lisboa

(Working paper). Disponível em:

<https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4088/1/Santos%20D.%20Controlo%20de%20Gest%c3%a3o%202015.pdf>, consultado a 29/11/2021.

Santos, F. D. (2012). *O Balanced Scorecard e a sua Aplicação na Escola Prática de Polícia* (Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, Portugal).

Disponível em:

https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/610/1/FernandoDiasSantos_Mestrado_2012.pdf, consultado a 18/12/2021.

Santos, L. F. G. (2014). *Balanced Scorecard: Contributos para a Implementação na Administração Local* (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Educação e Ciências, Portugal).

Disponível em:

https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8602/1/Tese_ISEC_Fernanda%20Santos_Jul%202014_Final.pdf, consultado a 25/11/2021.

Silva, R. F. P. B. (2009). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior* (Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Portugal). Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20596/2/TESEFINAL.pdf>, consultado a 23/11/2021.

Simões, A. M. D. e Rodrigues, J. A. (2011). O Uso e os Impactos do Balanced Scorecard na Gestão das Empresas. Revisão da Literatura e Oportunidades de Investigação. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 9(18), 1-24.

Weinstein, L. & Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scorecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 42-55.

Yin, R. K. (2001). *Case Study Research: Design and Methods* (2^a ed.). Porto Alegre: SAGE Publications - International Educational and Professional Publisher.