



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**“A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NAS INSTITUIÇÕES  
DE ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL – ANÁLISE DA SUA  
IMPORTÂNCIA PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E DAS DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO”**

ELSA MARGARIDA GUERREIRO PEREIRA MENDONÇA

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a Orientação de:

Prof. Doutor Carlos Cândido

Prof. Doutor Sérgio Santos

**2013**

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**“A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NAS INSTITUIÇÕES  
DE ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL – ANÁLISE DA SUA  
IMPORTÂNCIA PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E DAS DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO”**

ELSA MARGARIDA GUERREIRO PEREIRA MENDONÇA

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sob a Orientação de:

Prof. Doutor Carlos Cândido

Prof. Doutor Sérgio Santos

**2013**

**“A IMPLEMENTAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD* NAS INSTITUIÇÕES  
DE ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL – ANÁLISE DA SUA  
IMPORTÂNCIA PARA A MELHORIA DO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL E DAS DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO”**

**Declaração de Autoria de Trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Elsa Margarida Guerreiro Pereira Mendonça

.....

(assinatura)

**Direitos de cópia ou Copyright**

© **Copyright:** Elsa Margarida Guerreiro Pereira Mendonça

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*A ti, Orlando  
Aos nossos filhos, Carolina e André  
pelo sentido, brilho e esperança que trazem ao futuro...*

## **Agradecimentos**

No primeiro espaço desta dissertação de mestrado, e como corolário deste trabalho, gostaria de expressar o meu mais sincero agradecimento a todos os que contribuíram, decisivamente, para a sua concretização.

Aos meus orientadores, Prof. Doutor Sérgio Santos e Prof. Doutor Carlos Cândido, a minha gratidão pelos conhecimentos transmitidos, comentários, colaboração e disponibilidade demonstrada.

À Prof.<sup>a</sup> Isabel Teotónio agradeço a ajuda no tratamento estatístico dos dados no SPSS.

À Prof.<sup>a</sup> Dina Ferreira a minha gratidão pela disponibilidade e rapidez na revisão do texto.

Aos meus amigos que marcaram este meu percurso académico, pela amizade, colaboração e motivação.

Manifesto um sentido e profundo reconhecimento à minha família, particularmente, aos meus pais, Jaquelina e Carlos, pelo amor, carinho, compreensão, disponibilidade total, apoio incondicional e atenção sem reservas...

Ao meu esposo, e aos nossos filhos, um especial agradecimento, pelo amor, carinho, compreensão, paciência e dedicação. Espero que esta etapa que agora termino, possa, de alguma forma, retribuir e compensar toda a preocupação e horas de ausência.

*Muito Obrigada!*

## RESUMO

As instituições de ensino superior enfrentam, atualmente, desafios significativos, ao nível dos custos, mudanças demográficas, aumento da concorrência e expectativas públicas. Para criar mecanismos de avaliação e controlo de qualidade e responder às novas solicitações, quer do Governo, quer da sociedade, é fundamental desenvolver estratégias de atuação mais exigentes, adequados sistemas de informação e de controlo de gestão que permitam melhorar o processo de tomada de decisão e aumentar continuamente os índices de eficiência, eficácia e economia (Salas e García, 1999). Um mercado altamente competitivo passa a exigir competências pouco desenvolvidas anteriormente: gestão estratégica dos recursos e capacidades; gestão da imagem perante a sociedade; estudantes com preparação adequada para o mercado de trabalho e avaliação de desempenho (Mainardes *et al.*, 2010).

Dada a evidência empírica da utilização do *Balanced Scorecard* neste tipo de instituições, analisa-se, neste estudo, a extensão com que este sistema está a ser implementado em Portugal, a importância que lhe é atribuída pelos órgãos de gestão para a melhoria do desempenho institucional e as dificuldades que têm surgido ao longo do processo de implementação.

Com base num inquérito por questionário enviado às instituições de ensino superior portuguesas e no tratamento estatístico dos dados obtidos, o estudo permitiu apurar que há um elevado grau de sensibilidade relativamente ao contributo do *Balanced Scorecard* para a concretização dos objetivos estratégicos das instituições e que as principais dificuldades surgem ao nível da definição dos objetivos, indicadores e metas, dos sistemas de informação e da articulação do trabalho em equipa e entre setores.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho / *Balanced Scorecard* / Instituições de Ensino Superior / Dificuldades na Implementação

## **ABSTRACT**

Higher-education institutions are currently facing significant challenges in terms of costs, demographic changes, increased competition and public expectations. To create mechanisms for evaluation and quality control and answer to the new requests either from the Government or the society, it is essential to develop more demanding action strategies, appropriate information and management control systems to improve the process of decision making and continuously increase the rates of efficiency, effectiveness and economy (Salas and García, 1999). A highly competitive market requires skills that were previously underdeveloped: performance evaluation, strategic management of resources and capabilities, image management towards society and students with adequate preparation for the labour market (Mainardes *et al.*, 2010).

Due to the empirical evidence of the use of the *Balanced Scorecard* in this type of institutions, this study analyzes the extent to which the *Balanced Scorecard* is being implemented in Portugal, the importance attributed to this tool by the management bodies to improve the institutional performance and the difficulties that have arisen during the implementation process.

Based on a questionnaire sent to Portuguese higher-education institutions and the statistical treatment of collected data, the study revealed that there is a high degree of sensitivity relative to the contribution of the *Balanced Scorecard* to achieve the strategic objectives of the institutions and that the main difficulties in its implementation are related to the definition of the objectives, indicators and targets, the information systems and the articulation of teamwork and among sectors.

**Keywords:** Performance Evaluation / *Balanced Scorecard* / Higher-Education Institutions / Implementing Difficulties

## Índice Geral

Índice de Figuras.....	x
Índice de Gráficos.....	xi
Índice de Tabelas.....	xii
Capítulo 1. INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 O <i>Balanced Scorecard</i> – Evolução e Principais Conceitos.....	4
2.2 Instituições de Ensino Superior.....	9
2.2.1 A Importância do Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior.....	9
2.2.2 A Importância da Vantagem Competitiva nas Instituições de Ensino Superior.....	12
2.2.3 A Importância do <i>Balanced Scorecard</i> para as Instituições de Ensino Superior.....	15
2.2.4 A Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> nas Instituições de Ensino Superior.....	21
2.2.5 Processo de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> nas Instituições de Ensino Superior.....	24
2.3 Dificuldades na Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
Capítulo 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	44
3.1 Objetivo da Pesquisa.....	44
3.2 População e Amostra.....	46
3.3 Método de Obtenção dos Dados – Questionário.....	46
3.4 Recolha de Informação.....	48
3.5 Tratamento Estatístico de Dados.....	48
3.6 Dificuldades da Pesquisa.....	50
Capítulo 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
4.1 Taxa de Resposta Obtida e Número de Respostas Válidas.....	52
4.2 Análise dos Resultados.....	52
4.2.1 Análise Global dos Dados.....	52
4.2.2 Comparação entre Resultados: Setor Público e Setor Privado.....	67
Capítulo 5. CONCLUSÃO.....	73

5.1 Limitações do Estudo.....	73
5.2 Resumo das Principais Conclusões do Estudo.....	73
5.3 Sugestões para Investigações Futuras .....	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	77
APÊNDICE A: Questionário .....	83
APÊNDICE B: Definição da Sequência de Respostas .....	89
APÊNDICE C: Tabelas Adicionais .....	90

## Índice de Figuras

Figura 2.1 – Modelo <i>Balanced Scorecard</i> .....	5
Figura 2.2 – <i>Balanced Scorecard</i> como Sistema de Gestão Estratégico .....	8
Figura 2.3 – Modelo proposto para a identificação de vantagens competitivas numa IES.....	13
Figura 2.4 – <i>Balanced Scorecard</i> proposto por McDevitt <i>et al.</i> (2008).....	27

## Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 - Fatores que têm contribuído para a não implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	55
Gráfico 4.2 - Confronto entre os fatores que levaram à adoção da metodologia e os contributos da sua implementação .....	59
Gráfico 4.3 - Formas de superar as dificuldades.....	66

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 - Exemplos de Instituições de Ensino Superior que implementaram o <i>Balanced Scorecard</i> com sucesso.....	23
Tabela 2.2 - Objetivos e Medidas para uma Instituição de Ensino.....	27
Tabela 2.3 - Resumo de Dificuldades do Estudo Identificadas na Revisão de Literatura .....	43
Tabela 3.1 - Quantidade de Estabelecimentos de Ensino Superior existentes em Portugal....	46
Tabela 4.1 - Inquiridos que Conhecem a Metodologia .....	53
Tabela 4.2 - Inquiridos que Utilizam a Metodologia <i>Balanced Scorecard</i> .....	53
Tabela 4.3 - Antiguidade na Utilização da Metodologia <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
Tabela 4.4 - Previsão para implementar o <i>Balanced Scorecard</i> no curto prazo .....	56
Tabela 4.5 - Classificação da Metodologia Utilizada .....	57
Tabela 4.6 - Abordagem que Melhor Descreve o Sistema de Medição de Desempenho Utilizado .....	58
Tabela 4.7 - Classificação do Processo de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	61
Tabela 4.8 - Existência de um Grupo Responsável pela Medição de Desempenho .....	62
Tabela 4.9 - Importância do Modelo para a Concretização dos Objetivos Estratégicos.....	63
Tabela 4.10 - Dificuldades na Conceção/Implementação da Metodologia.....	63
Tabela 4.11 - Conhecimento e Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
Tabela 4.12 - Antiguidade na Utilização do <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
Tabela 4.13 - Previsão de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> no Curto Prazo.....	69
Tabela 4.14 - Abordagem que Melhor Descreve o Sistema de Medição de Desempenho Utilizado .....	69
Tabela 4.15 - Classificação do Processo de Implementação da Metodologia <i>Balanced Scorecard</i> .....	70
Tabela 4.16 - Classificação do Processo de Implementação do <i>Balanced Scorecard</i> .....	71
Tabela 4.17 - Existência de um Grupo Responsável pela Medição de Desempenho .....	71
Tabela 4.18 - Importância do Modelo para a Concretização dos Objetivos Estratégicos.....	72
Tabela 4.19 - Dificuldades na Conceção/Implementação da Metodologia.....	72

## **Capítulo 1. INTRODUÇÃO**

As instituições de ensino superior, inseridas numa sociedade em constante mutação, vivem num constante desafio dominado pela força e influência dos fatores económicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos (Estrada, 2001). Segundo Amaral e Magalhães (2000), nas últimas décadas, Portugal tem assistido a uma alteração profunda do ensino superior. O acréscimo da procura desencadeou um aumento significativo do número de instituições de ensino superior privadas. Este facto, associado à crescente globalização da economia e às mudanças culturais e sociais, induz nos cidadãos a exigência de um melhor ensino. Perante uma feroz competitividade e um contexto de globalização e de escassez dos recursos, as instituições portuguesas de ensino superior sentem a necessidade de desenvolver estratégias de atuação mais exigentes, como forma de criar mecanismos de avaliação e controlo de qualidade e responder às novas solicitações, quer do Governo, quer da sociedade em geral. A necessidade de afetar os recursos existentes de forma eficiente e eficaz levou ao desenvolvimento de uma cultura orientada para a criação de valor (Ferreira, 2009).

No que se refere às instituições públicas de ensino superior, passou-se de um modelo de controlo estatal a um modelo de supervisão estatal. A massificação do ensino superior e as dificuldades crescentes para assegurar o seu financiamento, com fundos públicos, são alguns dos fatores que contribuíram para esta situação. Atualmente, estas instituições, vêm-se compelidas a desenvolver políticas de aumento das receitas através de financiamentos alternativos, no intuito de conter a despesa pública. Nesta conjuntura, de fortes restrições orçamentais, grande competitividade e mudança contínua, despontaram novos desafios sociais e económicos para o ensino superior. Tornou-se indispensável substituir as “velhas” práticas de gestão por novas ideologias e promover, continuamente, a eficácia e a eficiência no uso dos recursos, para além de ser fundamental enaltecer as estratégias que dão especial relevância ao cliente e a um controlo orçamental mais exigente. Face a esta envolvente, as instituições de ensino superior têm vindo a enfrentar inúmeras alterações e exigências, no sentido de se orientarem para a eficiência, competição e qualidade, quer ao nível da prestação de contas, quer no âmbito da gestão estratégica, que cada vez mais tem de fazer parte da agenda de qualquer organização.

Costa *et al.* (2006) reforçam que, para melhorar o processo de tomada de decisão, introduzir a avaliação de desempenho, aumentar a qualidade dos serviços e melhorar os índices de eficiência, eficácia e economia, as organizações públicas têm vindo a sentir a necessidade de adotar adequados sistemas de informação e de controlo de gestão.

Nestas circunstâncias, o *Balanced Scorecard*, como sistema de gestão estratégica, que permite interligar a estratégia organizacional e os objetivos definidos, com o propósito de melhorar o desempenho e o sucesso das instituições, tem vindo a ser crescentemente implementado no setor de ensino superior. São muitos os autores que consideram este modelo como uma resposta viável para a superação de inúmeros problemas com que estas instituições se deparam, sejam elas públicas ou privadas. De facto, o processo de tomada de decisão nestas organizações, suportado unicamente em indicadores financeiros, tem sido amplamente reconhecido como deficiente. Neste âmbito, fundamenta-se e destaca-se a necessidade de recorrer a modelos de gestão estratégica para fazer face às necessidades de um controlo de gestão cada vez mais exigente.

A principal finalidade deste estudo consiste em analisar em que medida as instituições portuguesas de ensino superior estão a aplicar o modelo de gestão estratégica *Balanced Scorecard*, se os órgãos de gestão deste tipo de instituições consideram relevante a sua importância para melhorar o desempenho organizacional e, sendo esta uma metodologia dotada de um relevante grau de complexidade, nomeadamente ao nível da implementação, é também propósito desta pesquisa, analisar as principais dificuldades sentidas na implementação do modelo por este setor de ensino.

Neste estudo, utiliza-se o inquérito por questionário como metodologia de investigação. Foi considerado o método mais apropriado, tendo em conta que o universo a analisar coincide com o total de instituições de ensino superior existentes em Portugal.

A presente dissertação é composta por cinco capítulos. Um primeiro capítulo que contém a introdução, na qual é apresentado o tema, os objetivos do estudo, a metodologia utilizada e a própria estrutura do trabalho desenvolvido.

O segundo capítulo incide sobre a revisão da literatura. Neste âmbito, para além de um breve resumo sobre a evolução do *Balanced Scorecard* e os principais conceitos do modelo, também se alude, nomeadamente, à necessidade de um rigoroso planeamento

estratégico, à importância da vantagem competitiva, à implementação do modelo *Balanced Scorecard*, como forma de operacionalizar a estratégia, nas instituições portuguesas de ensino superior, e às dificuldades que surgem ao longo do processo de implementação.

Segue-se um terceiro capítulo, que expõe a metodologia utilizada na investigação, onde se apresenta o objetivo de pesquisa, a população e amostra, o método utilizado para obtenção dos dados, a recolha de informação, o tratamento estatístico dos dados e as dificuldades da investigação.

O quarto capítulo apresenta a taxa de resposta e a análise dos principais resultados obtidos, para além da comparação entre os resultados do setor público e do setor privado.

Por fim, no quinto capítulo, faz-se referência às limitações do estudo, às principais conclusões do trabalho empírico realizado e sugerem-se alguns temas para investigações futuras.

## Capítulo 2. REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo, tem por finalidade apresentar a revisão da literatura efetuada. Para esse efeito, expõe os seguintes âmbitos, considerados relevantes para a análise da temática: evolução e principais conceitos do *Balanced Scorecard*, importância do planeamento estratégico, importância da vantagem competitiva, importância do próprio modelo para a melhoria do desempenho organizacional, processo de implementação e dificuldades inerentes ao processo de adoção da metodologia.

### 2.1 O *Balanced Scorecard* – Evolução e Principais Conceitos

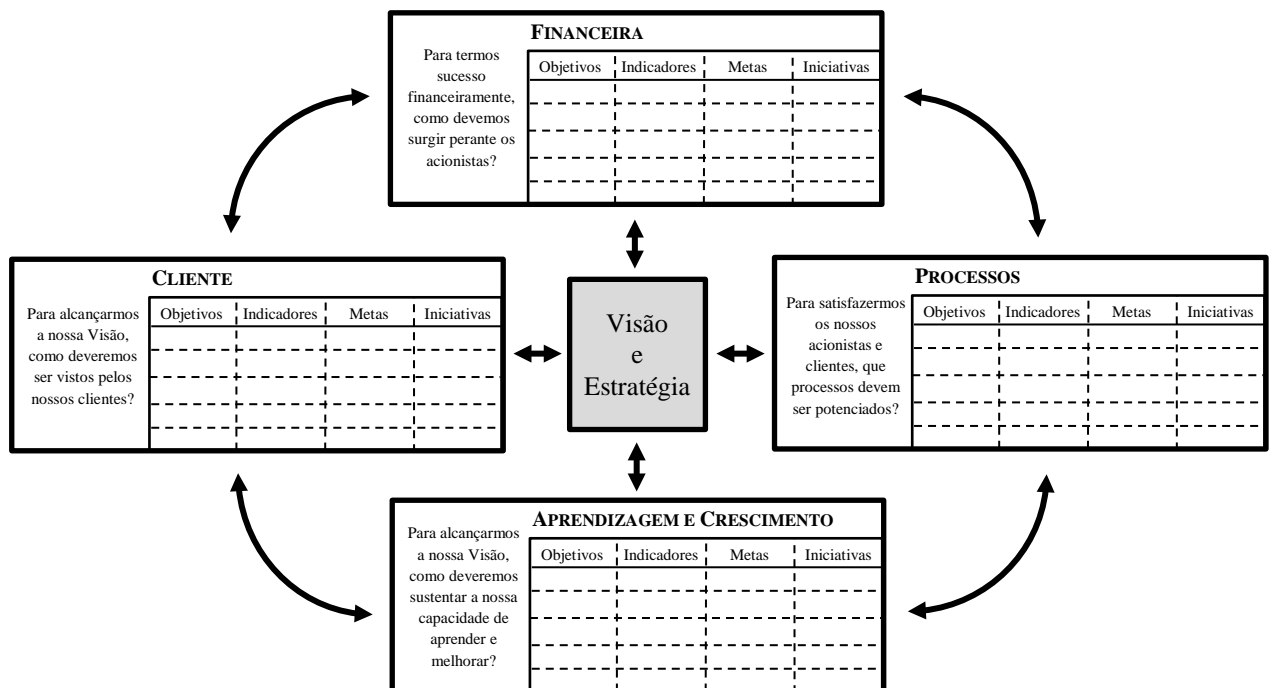
O conceito de *Balanced Scorecard* foi desenvolvido pelos autores Robert Kaplan e David Norton, em 1992, altura em que estes autores apresentaram o modelo como ferramenta para esclarecer a visão e a estratégia de uma organização, traduzindo-a numa relação de causa e efeito entre os objetivos pretendidos integrados em quatro perspetivas (financeira, do cliente, de processos internos e de aprendizagem e crescimento). Conforme podemos verificar na figura 2.1, as perspetivas do modelo pretendem, através da definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, responder às seguintes questões:

- Para termos sucesso financeiramente, como devemos surgir perante os acionistas? (Perspetiva Financeira);
- Para alcançarmos a nossa visão, como deveremos ser vistos pelos nossos clientes? (Perspetiva Cliente);
- Para alcançarmos a nossa visão, como deveremos sustentar a nossa capacidade de aprender e melhorar? (Perspetiva Aprendizagem e Crescimento); e
- Para satisfazermos os nossos acionistas e clientes, que processos devem ser potenciados? (Perspetiva Processos).

A perspetiva financeira define a cadeia lógica pela qual os ativos intangíveis (conhecimento de uma organização) são transformados em valor tangível. As medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia definida, incluindo a sua implementação e execução, contribui para a melhoria do desempenho. Neste contexto, o sucesso financeiro é consequência da criação de valor proposto aos

clientes, assim como da criação de valor gerado pelas sinergias das restantes perspectivas. A perspectiva cliente descreve a forma como a organização se vai diferenciar perante os seus segmentos-alvo. Havendo clareza sobre estas duas perspectivas, a organização deve olhar para os objetivos das restantes vertentes - de processos internos e de aprendizagem e crescimento - que descrevem a forma como a estratégia vai ser concretizada. A perspectiva aprendizagem e crescimento inclui os fatores intangíveis que permitirão obter sucesso no futuro. Esta perspectiva permite avaliar a excelência da utilização dos recursos, pretende garantir que os recursos humanos continuam a aprender e a inovar. No que se refere à perspectiva processos internos, todos os processos em que a empresa necessita de alcançar um conceito de excelência devem estar representados, de modo a fazer face às expectativas dos clientes. Esta perspectiva engloba os processos de toda a cadeia de valor da empresa, não descurando os processos de inovação, de operações e de pós-venda (Kaplan e Norton, 1996b). Neste pressuposto, enquanto a perspectiva financeira se foca no interesse dos acionistas, as restantes perspectivas pretendem justificar o sucesso financeiro da organização.

**Figura 2.1 – Modelo *Balanced Scorecard***



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

A figura 2.1, apresentada anteriormente, dá conta da interligação entre as diferentes perspetivas, evidenciando os pontos a definir no contexto de cada uma delas: objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Kaplan e Norton (1992) destacavam como principal diferencial do modelo o facto deste constituir um **sistema de medição de desempenho** composto, simultaneamente, por medidas financeiras e não financeiras, permitindo, por esta via, uma visão integrada do desempenho competitivo de uma organização e analisar de forma conjunta os vários indicadores, relacionando-os com os objetivos estratégicos definidos.

Segundo os autores, a articulação entre objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo, entre indicadores de resultados e de meios, tudo num contexto de quatro perspetivas de análise (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento), permite dar atenção às exigências das várias vertentes e de sustentabilidade de longo prazo. A metodologia parte do pressuposto que os resultados financeiros, por si só, não capturam valor, ou seja, as medidas financeiras não são eficazes na identificação dos fatores que afetam diretamente os resultados financeiros. Assim, defendem os autores que, os indicadores exclusivamente financeiros deixam as organizações com informação insuficiente para reagir de forma proativa às mudanças ocorridas nos ambientes altamente competitivos (Kaplan e Norton, 1992).

Em meados da década de 90, este modelo foi proposto, pelos próprios autores, como um **sistema de gestão de desempenho**. Os autores reformularam e ampliaram os conceitos anteriores, considerando essencial que a escolha criteriosa de indicadores permitisse:

- evidenciar e relacionar a estratégia com a gestão do desempenho;
- a ligação da estratégia com a gestão de desempenho; e
- a comunicação da estratégia a toda a organização.

Numa fase inicial, o modelo de Kaplan e Norton media os resultados tangíveis, mais tarde, o modelo passou a ter como principal foco de medição os ativos intangíveis. No fundo, houve a perceção que era fundamental transformar a estratégia num plano de operações. Assim, consideram os autores que, as medidas de desempenho financeiras e não financeiras deveriam de ser balanceadas entre medidas de desempenho de processos e de resultados, bem como entre medidas de desempenho históricas e medidas de desempenho direcionadas para o futuro (Kaplan e Norton, 1996a).

De acordo com Kaplan e Norton,

“O *Balanced Scorecard* contempla as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro” (Kaplan e Norton, 1997:8).

Numa terceira fase, em finais da década de 90, o modelo foi apresentado como um novo **sistema de gestão estratégica** e não apenas como uma mera ferramenta de medição e controlo. Kaplan e Norton tiveram a perceção que era primordial alinhar a organização com a estratégia e traduzir a estratégia em termos operacionais, considerando-a como um processo contínuo e que faz parte do trabalho de todos. Neste contexto, o *Balanced Scorecard* deixa de ser entendido como um instrumento de gestão para relatar o desempenho do passado e passa a ser visto como um modelo de apoio focado na implementação da estratégia. O modelo através do balanceamento entre as diferentes perspetivas, exige que os gestores centralizem a sua atenção num conjunto restrito de medidas críticas para a sua sustentabilidade (Kaplan e Norton, 2001a).

Conforme podemos verificar na figura 2.2, os principais objetivos da utilização do *Balanced Scorecard* identificados por Kaplan e Norton (1996a) baseiam-se em quatro processos que permitem a interligação das ações desenvolvidas no curto prazo com os objetivos definidos para o médio/longo prazo.

O primeiro processo compreende a tradução da visão num conjunto integrado de objetivos e medidas que pretendem descrever os fatores de sucesso no longo prazo. Posteriormente, é fundamental o processo de comunicação da estratégia a todos os níveis (organização, departamento e indivíduo), sendo necessário criar ligações entre esta e os objetivos definidos no sentido de criar conhecimento do impacto do desempenho resultante da estratégia implementada.

Tendo em consideração os objetivos estratégicos definidos, o processo de Planeamento pretende garantir o alinhamento dos planos de negócio e planos financeiros, permitindo ajustar os objetivos de curto prazo aos objetivos de longo prazo.

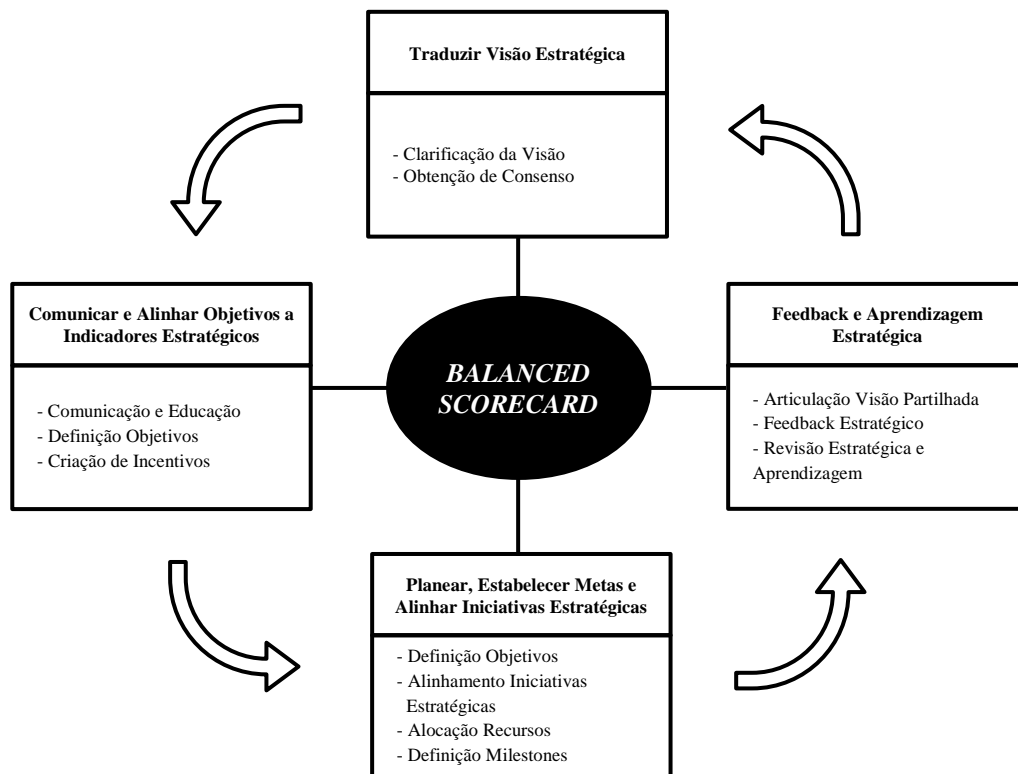
O processo *Feedback* e Aprendizagem tem por finalidade dotar as organizações da capacidade de entendimento da estratégia implementada, sendo possível e desejável

que, através de mecanismos de aprendizagem, se possam rever processos e alterar a estratégia.

O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e acionistas. As relações de causa e efeito entre os indicadores, bem como as metas e os objetivos, estão refletidos nos mapas estratégicos, apresentando-se como um dos principais fatores inovadores do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 2000). O mapa estratégico tem a finalidade de converter os ativos intangíveis em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2004).

O balanceamento, entre medidas de desempenho, é determinado pela cadeia de relações de causa e efeito entre os objetivos das várias perspetivas (Kaplan e Norton, 2004). Os objetivos destas quatro perspetivas, ligados entre si, formam uma relação de causa e efeito (Kaplan e Norton, 2004).

**Figura 2.2 – *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégico**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

De acordo com Porter (1996), a estratégia está associada ao desenvolvimento de um conjunto de atividades que permite apresentar uma proposta de valor, única e diferenciadora, face à concorrência. Kaplan e Norton (1996a) fundamentam o seu conceito de estratégia na mesma ordem de pensamento de Porter, separando o processo metodológico da estratégia em três fases: a sua formulação, implementação e controlo. Numa fase inicial, o *Balanced Scorecard*, apenas abrangia a fase de controlo, contudo, nos últimos anos, tem vindo a incluir as restantes fases do processo estratégico, tornando-se um instrumento global no processo de gestão estratégica.

De acordo com estes autores, para que a estratégia seja eficientemente executada, e em prol do alcance dos objetivos estratégicos, o processo de implementação do modelo deve ter por base um conjunto de cinco princípios:

- traduzir a estratégia em termos operacionais;
- alinhar a organização com a estratégia;
- transformar a estratégia numa tarefa de todos;
- converter a estratégia num processo contínuo; e
- mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

## **2.2 Instituições de Ensino Superior**

### **2.2.1 A Importância do Planeamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior**

Devido ao aumento dos défices governamentais e à necessidade imperiosa do Estado os controlar, as organizações públicas, em geral, e as que se dedicam ao ensino superior, em particular, enfrentam um forte escrutínio das suas contas. Para além da diminuição do financiamento no setor educacional, as instituições de ensino superior deparam-se com um outro grande desafio, contrariar a crescente diminuição da procura. Estes factos tornam impreterível a necessidade constante de eficácia e eficiência.

Neste contexto, o planeamento estratégico surge como um instrumento de gestão que permite melhorar o desempenho organizacional, contribuindo para uma melhor eficácia,

eficiência e flexibilidade (Fernandes e Ribeiro, 2010). Para Meyer *et al.* (2012), a pressão exercida sobre o setor do ensino superior, no sentido de se manter a competitividade, torna inadiável a revisão dos métodos de gestão e o desenvolvimento de formas mais eficientes e eficazes de atuação. Este facto tem conduzido as instituições a uma inevitável gestão estratégica, que lhes permita uma melhor definição dos objetivos e prioridades, gerir criteriosamente os seus recursos e materializar a estratégia.

Muito embora a adoção da abordagem estratégica, pelas instituições de ensino superior, tenha ganho uma maior proporção a partir da década de 90, autores como Kotler e Murphy (1981), Baldrige (1983), Keller (1983) e Meyer (1991) já defendiam a importância do planeamento e da gestão estratégica nas organizações universitárias. Tal como referem Meyer *et al.* (2012),

“...sem estratégias apropriadas e a participação do público adequado nesse processo, as universidades perdem competitividade, alunos, recursos e prestígio, comprometendo o seu futuro” (Meyer *et al.*, 2012:56).

Santos e Cândido (2006) advertem que, para um plano estratégico ser eficaz deve atender às necessidades específicas da instituição e refletir a sua visão, missão, estratégias e objetivos. Deve, portanto, ser traçado para cada instituição e não configurar um modelo geral de adoção. O planeamento estratégico dota as instituições de capacidade para definir melhor o seu desenvolvimento, para além de contribuir para implementar, de forma mais eficiente e eficaz, um sistema de medição e gestão de desempenho. Este instrumento de gestão é essencial para minimizar qualquer resistência à aplicação de avaliação do desempenho do sistema de gestão.

Também Fernandes e Ribeiro (2010) se referem aos benefícios que derivam da aplicação do planeamento estratégico na tomada de decisão. Recomendam que os gestores, para melhor enfrentarem os desafios, devem elaborar planos estratégicos e processos de planeamento, como atividades imperiosas na sua gestão. A estratégia, nas instituições de ensino superior, ajuda a marcar a diferença e a reafetar os recursos para que as instituições melhor respondam às suas necessidades e, assim, encontrem a sua vantagem competitiva no ambiente externo. Para além disso, o processo de planeamento estratégico dota as organizações de capacidade para aproveitar vantagens chave, que constituam oportunidades, minimizem o impacto das ameaças externas, reforcem os seus pontos fortes e melhorem os aspetos que constituem os seus pontos fracos. A

importância e a influência que a cultura organizacional<sup>1</sup> tem sobre o processo de planeamento estratégico são determinantes do seu êxito (Estrada, 2001).

Kovaleski *et al.* (2006) defendem que o planeamento estratégico deve ser encarado como um processo permanente e dinâmico. Para uma instituição se tornar competitiva no mercado globalizado, deve aperfeiçoar continuamente os seus serviços, produtos e processos, devendo adaptar a sua estrutura organizacional a uma realidade de constantes incertezas, que podem representar ameaças ou oportunidades. Para estes autores, face às incertezas do mercado, o planeamento estratégico deve ser flexível, com o intuito de se ajustar facilmente às circunstâncias. Torna-se indispensável que seja revisto e atualizado à medida que a sua execução evolua. A estas condições, acresce o facto de constituir uma tarefa complexa e desafiadora na sua elaboração, pelo que, o plano por si só não garante que serão colocadas em prática as decisões tomadas e nem assegura que o desempenho será eficaz. Segundo estes autores, concluído o planeamento estratégico, impõe-se um desafio ainda maior: implementar as estratégias definidas, gerindo e superando obstáculos e resistências às mudanças.

Relativamente à implementação da estratégia, refere Ferreira (2009) que a metodologia *Balanced Scorecard* permite enaltecer a importância da estratégia, clarificar os grandes objetivos organizacionais, alinhar a estratégia das instituições com os objetivos definidos e ajuda a compreender onde a organização se encontra e para onde vai, contribuindo desta forma para um maior sucesso organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1996b), a implementação da estratégia surge como o principal desafio, uma vez que apenas 10% das empresas a executam. Estes autores, consideram que isso acontece devido à falta de interligação entre a estratégia delineada pelos órgãos de gestão e a operacionalidade da mesma.

Apesar de frequentemente se identificar na literatura que as taxas de insucesso na implementação da estratégia rondam os 70% a 90%, o estudo desenvolvido por Cândido

---

<sup>1</sup> “A Cultura Organizacional é a forma como a organização desempenha as suas tarefas e é representada por um conjunto de crenças e expectativas transformadas em normas e princípios que afetam os comportamentos dos indivíduos e grupos na organização” (Estrada, 2001).

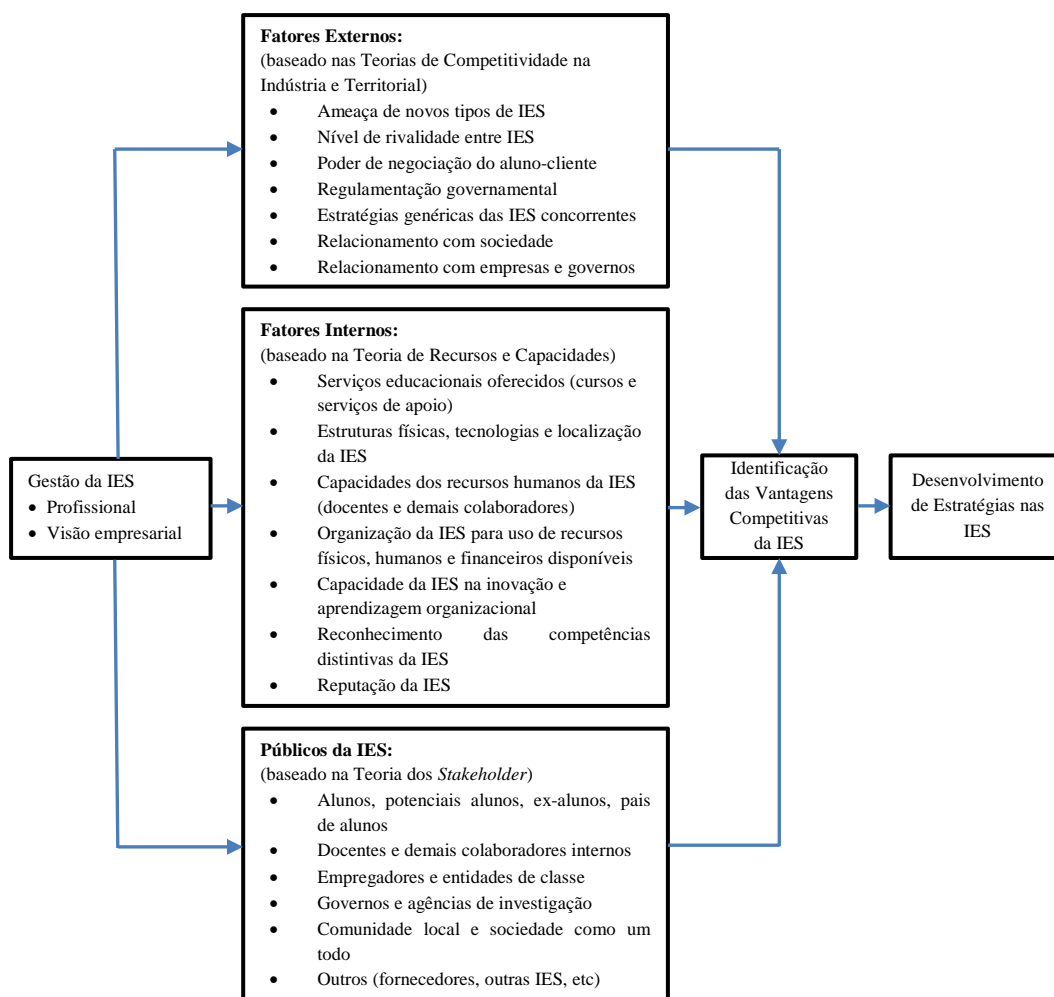
e Santos (2009) revela que não está provado que esta taxa corresponda, efetivamente, à realidade.

O presente estudo permitiu aferir que o *Balanced Scorecard*, como modelo de gestão estratégica, pode constituir uma ferramenta importante de apoio no processo de implementação do plano traçado numa instituição de ensino superior, porquanto, de entres outros aspetos, permite trazer ganhos para os processos de gestão da organização, permite traduzir e clarificar a visão e a estratégia, a comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos, a planificação e determinação de objetivos e o alinhamento das iniciativas estratégicas, para além de aumentar o feedback e a aprendizagem organizacional.

### **2.2.2 A Importância da Vantagem Competitiva nas Instituições de Ensino Superior**

Mainardes *et al.* (2010) mencionam que os gestores das instituições de ensino superior devem realizar análises para identificar os fatores que influenciam a sua competitividade. Para isso, devem relacionar três componentes distintas: fatores externos, fatores internos e o público que se relaciona com a instituição. Segundo estes autores, a identificação das vantagens competitivas e a avaliação da gestão estratégica das instituições de ensino são essenciais para manter a competitividade no setor. Para esse efeito, propõem o modelo que se apresenta na Figura 2.3.

Figura 2.3 – Modelo proposto para a identificação de vantagens competitivas numa IES<sup>2</sup>



Fonte: Mainardes *et al.* (2010)

Para a construção do referido modelo, os autores basearam-se em três abordagens teóricas, normalmente aplicadas num contexto empresarial, adaptando-as ao setor educacional. Assim, os fatores externos surgiram das Teorias de Competitividade, os fatores internos que a gestão das organizações educacionais deve ter em conta ao analisar a sua competitividade resultaram da Teoria dos Recursos e Capacidades e a Teoria dos *Stakeholders* contribuiu para que se identificassem os diversos públicos ligados às instituições de ensino superior. De acordo com estes autores, para cada uma das variáveis do modelo, foram identificados os indicadores de medição a considerar.

A aplicação do modelo auxilia os órgãos de gestão das instituições de ensino superior a compreender a competitividade da instituição que dirigem e a estabelecer um

<sup>2</sup> Instituição de Ensino Superior

direcionamento estratégico que permita criar valor. Mainardes *et al.* (2010) consideram ainda que o diagnóstico da realidade da gestão estratégica é importante para melhorar a gestão institucional.

Para Kaplan e Norton (2001a), a criação de valor pela eficiente gestão dos recursos, quer pelas economias de escala obtidas, quer pela vantagem competitiva - resultante da diferenciação - a melhoria da utilização de ativos e a redução dos custos de funcionamento, permitem alcançar objetivos de natureza financeira. A articulação das várias perspectivas do *Balanced Scorecard* permite criar relações de valor agregado. As medidas financeiras refletem o sucesso da estratégia organizacional, sendo avaliadas por indicadores que devem utilizar-se para medir o alcance dos objetivos financeiros: a taxa de rentabilidade, a taxa de redução de custos, o crescimento do volume de vendas, a percentagem de investimento e o retorno do investimento (Kaplan e Norton, 1996b).

A capacidade de satisfação das necessidades dos clientes apresenta-se como um fator determinante para a continuidade e sustentabilidade de uma instituição. Para Olve *et al.* (1999), neste âmbito, devem identificar-se todas as formas possíveis de criar valor, assim como as razões que justificam que os clientes estejam dispostos a consumir e a pagar por esse valor. De acordo com Kaplan e Norton (1996b), a criação de valor permite evidenciar os segmentos alvo de mercado assim como a diferenciação perante a concorrência. Neste âmbito, para criar valor é necessário alinhar diversos parâmetros, nomeadamente, as medidas de avaliação de resultados de clientes, como sejam, o nível de satisfação do cliente, a fidelização, a captação de novos clientes, atributos dos produtos e serviços, o incentivo a visitas dos clientes às empresas, a expansão das redes de agentes comerciais e o desenvolvimento da assistência pós-venda. Segundo Kaplan e Norton (2006), o objetivo é aumentar os níveis de satisfação do cliente, fidelizá-lo e potenciar que os clientes adquiram novos produtos e serviços adicionais. De acordo com Silva *et al.* (2010), a inovação é fator essencial para uma organização se manter com vantagem competitiva no mercado. A capacidade de inovar, melhorar e aprender é a base para a criação de valor e para o crescimento a longo prazo. A perceção dos clientes corresponde ao desempenho dos operacionais no dia-a-dia e, por esse motivo, é necessário fazer chegar aos operacionais a mensagem de que é importante trabalhar para satisfazer os clientes (Salas e García, 1999).

Kaplan e Norton (1996b) referem que a perspectiva da aprendizagem e crescimento é o principal pilar de suporte do processo de inovação, competências e conhecimento das organizações. Esta perspectiva tem por finalidade melhorar o desempenho da organização, nomeadamente, por via do investimento em formação, investimento no desenvolvimento de novos produtos, melhoria do índice de satisfação dos empregados ou da cultura organizacional. Concretamente, esta perspectiva da aprendizagem e crescimento inclui os fatores intangíveis (colaboradores, tecnologia, cultura organizacional, liderança, etc...), que condicionam o processo de criação de valor para obter sucesso no futuro, fornecendo a base necessária para a concretização dos principais objetivos das restantes perspectivas.

Kaplan e Norton (1996b) indicam que a perspectiva dos processos internos deve representar todos os processos em que a empresa necessita de alcançar um conceito de excelência, de modo a fazer face às expectativas dos clientes. É nesta perspectiva que se determinam os processos em que se deve melhorar, ou seja, identificam-se os recursos e capacidades necessárias para o incremento interno da qualidade.

### **2.2.3 A Importância do *Balanced Scorecard* para as Instituições de Ensino Superior**

Para Harold *et al.* (1999), com orçamentos cada vez mais reduzidos, torna-se essencial medir o desempenho e explicar os resultados obtidos aos órgãos de gestão. Consideram os autores que um orçamento equilibrado, por si só, é um indicador fraco que nada diz acerca da qualidade académica, pelo que o modelo *Balanced Scorecard* constitui uma ferramenta de gestão que concede à administração uma maior facilidade em alcançar os objetivos estratégicos e em explicar os resultados obtidos. Chalaris *et al.* (2011) referem que o *Balanced Scorecard* permite avaliar o sucesso da estratégia e é a melhor ferramenta para apoiar a gestão estratégica e para transformá-la em ação. A metodologia permite definir e articular a execução da estratégia, fornecendo uma perspectiva integrada sobre os objetivos, metas e medidas de desempenho (Dorweiler e Yakhou, 2005).

Também Salas e García (1999) reconhecem a importância da utilização do modelo. Segundo estes autores, o *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que informa acerca dos principais fatores que podem levar ao alcance dos objetivos que a instituição de ensino superior se propõe atingir. Permite traduzir a estratégia e a missão da organização num conjunto de indicadores e privilegia a coerência entre os objetivos de cada funcionário e os da própria instituição. Também Pinto (2009) refere que se o *Balanced Scorecard* for implementado com consistência e apoiado pela gestão de topo pode dar contributos importantes para a melhoria.

Segundo Salas e García (1999), o *Balanced Scorecard* é muito útil para comunicar a estratégia de toda a organização, pois consideram que a comunicação organizacional corresponde a uma das grandes vantagens desta metodologia. Estes autores mencionam que, dada a complexidade em que a Administração Pública está envolta, a utilização deste potencial instrumento de gestão pode contribuir para melhorar os parâmetros de eficácia, eficiência e economia das organizações, contribuindo, desta forma, para o seu êxito.

De acordo com Chalaris *et al.* (2011), nos últimos anos, a importância da qualidade no ensino superior tem aumentado significativamente. Para estes autores, paralelamente, ao *Balanced Scorecard* é importante que as instituições de ensino desenvolvam um sistema de informação que sirva de apoio a todos os setores e que forneça os dados necessários nos relatórios de avaliação internos. Assim, sugerem que o sistema de informação traduza o grau de realização dos indicadores de desempenho e que permita encontrar, mais facilmente, formas de melhoria contínua dos resultados. Um dos principais objetivos de desenvolvimento de um sistema desta natureza diz respeito à utilização de um processo automático de recolha de dados e à adequada classificação das informações recolhidas, no sentido de apoiar a administração a tomar as decisões certas e melhorar todos os processos, sejam eles educacionais ou operacionais. A ligação do sistema integrado de informação e gestão estratégica torna viável o controlo e melhoria contínua dos serviços, sejam eles educacionais ou de pesquisa.

Kaplan e Norton (1992) conferem importância ao modelo, reforçando que o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão que pretende comunicar e alinhar a estratégia, por toda a organização, utilizando um conjunto balanceado de medidas de desempenho

financeiras e não-financeiras, ligadas por relações de causa e efeito e agrupadas em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos de negócio e aprendizagem e crescimento.

Para Jordan *et al.* (2008), a comunicação é muito importante na implementação estratégica, na medida em que envolve e cria uma espécie de cumplicidade entre os objetivos globais da organização e os seus colaboradores, promovendo o alinhamento estratégico, pelo que o *Balanced Scorecard* cria condições para que todos os gestores, em qualquer nível da organização, entendam a estratégia a longo prazo e que os objetivos departamentais e individuais estejam de acordo com a estratégia global.

Segundo Beard (2009), o *Balanced Scorecard* deve ser aplicado nas instituições de ensino superior como forma de identificar e usar medidas de desempenho consistentes com a sua missão e com os seus valores fundamentais, procurando-se a melhoria contínua e oportunidades para criar valor. Este modelo, como sistema de gestão estratégica, permite às instituições alinhar a visão, a missão e a estratégia aos objetivos operacionais, medidas e ações concretas e, para além disso, permite identificar o que é mais importante para os clientes e *stakeholders*. De acordo com a autora, para uma melhor orientação, os dirigentes das instituições de ensino superior deverão obter resposta a algumas questões importantes, tais como:

- Está a ser cumprida a missão?
- Os processos internos podem ser melhorados para gerar valor adicional e reduzir custos?
- Os recursos escassos, como a dotação do Estado, o capital intelectual, outras receitas, pessoas e tempo, estão a ser utilizados de forma eficaz e eficiente?
- O que é que a instituição quer ser?

Chalaris *et al.* (2011) referem que as instituições precisam de avaliar e melhorar as suas atividades a fim de proporcionar um equilíbrio de ativos tangíveis e intangíveis, para medir a capacidade do futuro, bem como o desempenho passado. As instituições de ensino superior devem preocupar-se com a forma como podem melhorar a sua prestação de contas mas, também, como melhorar continuamente a sua eficácia, pelo que, para isso, devem ter em conta a informação relevante para a tomada de decisão que possa ser

fornecida pelos indicadores de desempenho (Stewart e Carpenter-Hubin, 2000). Estes autores consideram que a maioria das universidades tem uma declaração de missão ou visão que acaba por refletir-se na definição dos seus objetivos gerais. É com base nestes objetivos que as instituições devem decidir o que pretendem medir, processo que Kaplan e Norton (1996a:76) descrevem como “Traduzir a Visão”.

A este respeito, Kaplan e Norton referem que qualquer *Balanced Scorecard* deverá incluir

“... um conjunto integrado de objetivos e medidas, que com o acordo dos órgãos de gestão, descrevem a longo prazo quais são os impulsionadores do sucesso” (Kaplan e Norton, 1996a:76).

Stewart e Carpenter-Hubin (2000) mencionam que a teoria do *Balanced Scorecard* pressupõe que a par de objetivos financeiros sejam equilibrados outros importantes objetivos, que devem interagir entre eles para que exista melhoria do desempenho geral da organização. Se qualquer objetivo individual estiver desalinhado com os restantes, haverá reflexo negativo no desempenho geral. Referem que o *Balanced Scorecard* articula os alvos estratégicos com as metas a alcançar. A medição dos sistemas anuncia as metas que estão e as que não estão a ser alcançadas. Assim, consideram que o *Balanced Scorecard* fornece uma perspetiva integrada dos objetivos, metas e medidas de progresso.

De acordo com Harold *et al.* (1999), com a implementação do *Balanced Scorecard*, a qualidade do ensino e da aprendizagem acaba por ser afetada. Consideram que este modelo de gestão é a solução a implementar na universidade em que se encontram (Universidade do Sul da Califórnia), é uma medida de sucesso e uma ferramenta de gestão que concede credibilidade às instituições junto dos seus *stakeholders*. O uso eficaz deste método depende, contudo, do desenvolvimento global, do compromisso, credibilidade e da forma como as medidas estão alinhadas com a missão. Para este efeito, consideram muito importante definir os processos essenciais para medir e optar por aqueles que influenciam, substancialmente, as áreas essenciais de desempenho. Também Kaplan e Norton (1996a) referem que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta importante para sustentar a revitalização dos processos e os contínuos esforços de melhoria.

Para Kaplan e Norton (1996b), o *Balanced Scorecard* deve ser considerado como um modelo para as organizações, ao invés de uma metodologia fixa para medir a estratégia.

Segundo Taylor e Baines (2012), também no Reino Unido, nos últimos anos, a globalização, internacionalização e as novas tecnologias vieram impor desafios adicionais, pois provocaram uma maior concorrência entre instituições de ensino superior e crescentes exigências ao nível da prestação de contas. Neste contexto, o objetivo principal deixou de ser medir o desempenho geral do negócio e passou a ser medir a eficácia na realização das estratégias de planeamento. Segundo estes autores, a implementação bem sucedida da estratégia é a chave para o progresso institucional e o *Balanced Scorecard*, através das suas quatro perspetivas, permite uma visão holística da atividade. As medidas ou indicadores de desempenho, e as metas, podem ser aplicados a fim de mostrar o progresso na implementação da política e estratégia. Consideram que as perspetivas do modelo podem relacionar-se com a tradicional análise SWOT<sup>3</sup>. Estes autores mencionam no seu estudo que entrevistaram os dirigentes de quatro universidades do Reino Unido e, como resultado, referem que todos concordam que o modelo beneficia a comunicação interna, permite a integração da estratégia com o planeamento operacional e todos apoiam o *Balanced Scorecard* como forma de desenvolver a liderança e gerir o processo de planeamento estratégico.

De acordo com Venkatesh e Kirti (2007), a abordagem *Balanced Scorecard* oferece a oportunidade de a instituição formular uma cascata de medidas para traduzir a missão, fazendo com que todos, de forma abrangente, coerente e comunicando, se concentrem nas estratégias adequadas. O modelo funciona como uma força motriz para as instituições em relação aos seus objetivos, contudo, neste processo, as instituições são confrontadas com muitos obstáculos, frequentemente causados por motivos internos, nomeadamente, resistência à mudança.

Grasseova (2010) destaca a importância e a necessidade de formulação, execução, acompanhamento e avaliação da implementação estratégica, como forma de atingir uma determinada visão e metas estratégicas no setor público.

O estudo realizado por esta autora menciona que:

---

<sup>3</sup> Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

“...existe, frequentemente, ausência de estratégia nos sistemas de gestão do setor público. Outras vezes, apesar da gestão estratégica estar implementada, os documentos não especificam responsabilidades e os objetivos são muitas vezes definidos vagamente, sem qualquer possibilidade de verificação de sucesso. Os processos concluem-se com a criação de documentos que não são posteriormente implementados. Muitas vezes acontece que a estratégia é criada sem qualquer relacionamento com o orçamento institucional” (Grasseova, 2010:49).

De acordo com esta autora, a gestão estratégica, de uma maneira geral, não é realizada de forma abrangente, não se baseia na qualidade e na avaliação, e o pessoal diretamente envolvido, muitas vezes, não possui os conhecimentos necessários. Para a autora, a utilização do *Balanced Scorecard* de forma correta permite eliminar os principais problemas mencionados anteriormente. Acrescenta, ainda, que o sucesso de uma organização consegue ver-se pelo nível de realização das metas. Nas organizações do setor público, a estratégia definida será um meio de alcançar a visão e os objetivos estratégicos da instituição. Considera que, o ponto de partida do mapa estratégico é definir a missão, que expressa o seu propósito de existência e constitui a base para a determinação das metas na perspectiva do público e das partes interessadas assim como nas restantes perspectivas de análise.

Para Haddad (1999), o desafio para obter uma melhoria de desempenho exige que os departamentos financeiros das organizações se submetam a mudanças fundamentais e procurem continuamente novas formas de criar valor futuro. Refere que o processo de projetar e implementar um *Balanced Scorecard* pode ser complexo e moroso, mas pode ajudar a melhorar os serviços sustentando as suas iniciativas. Conforme refere o autor no seu estudo, uma amostra de dirigentes financeiros do setor educacional considera favorável a aplicação do modelo *Balanced Scorecard* no setor que representa.

A revisão da literatura realizada neste âmbito vai de encontro à conclusão que o presente estudo permitiu aferir. Tal como os autores referidos anteriormente, também todos os respondentes consideram o *Balanced Scorecard* muito importante para a concretização dos objetivos estratégicos e melhoria do desempenho organizacional.

## 2.2.4 A Implementação do *Balanced Scorecard* nas Instituições de Ensino Superior

A implementação do *Balanced Scorecard* tem vindo a conhecer nas últimas décadas um crescimento exponencial em diversos países, estendendo-se a todos os continentes. Os estudos realizados em Portugal denotam que as organizações portuguesas começaram a implementar o *Balanced Scorecard* pelo menos uma década mais tarde, comparativamente a outros países. No caso particular das instituições de ensino superior, que têm uma missão singular, a implementação da metodologia tem vindo a ser muito debatida na literatura (Ferreira, 2009).

São muitos os autores que têm vindo a desenvolver estudos neste âmbito. Seguidamente, apresentam-se diversas opiniões e testemunhos relacionados com a aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* em instituições de ensino superior.

Para Stewart e Carpenter-Hubin (2000), apesar de o *Balanced Scorecard* ser uma abordagem de avaliação estratégica mais comum no setor comercial, pode ser adaptada ao ensino superior.

Para estes autores,

“Traduzir o *Balanced Scorecard* para o complexo mundo académico é um desafio”  
(Stewart e Carpenter-Hubin 2000:42).

Em conformidade, Taylor e Baines (2012) consideram que o modelo pode ser aplicado ao ensino superior, porém, carece de alguns ajustamentos.

Karathanos, D. e Karathanos, P. (2005), referem que Cullen *et al.* (2003) são alguns dos autores que propuseram que o modelo fosse utilizado nas instituições de ensino superior, como reforço da importância da gestão e não apenas como forma de conduzir o desempenho.

Para Lawrence e Sharma (2002), em muitos países, nos anos 80, os governos insatisfeitos com o desempenho financeiro das universidades, começaram a reduzir o nível de financiamento por aluno. A conseqüente mudança de filosofia de gestão fez com que a metodologia *Balanced Scorecard* fosse testada em algumas universidades.

Procurando-se eficiência, foram introduzidas metas e medidas de desempenho para medir e avaliar a produtividade neste tipo de instituições.

De acordo com Santos e Cândido (2006), enfrentar o desafio da implementação da estratégia requer mudanças fundamentais na forma de funcionar das instituições de ensino superior. A medição de desempenho, como parte da formulação da estratégia, pode ser um importante meio para apoiar a mudança e sustentar os esforços de melhoria contínua nestas instituições. O desenvolvimento de medidas de desempenho apropriadas pode melhorar a comunicação, promover a aprendizagem e aumentar o foco nas variáveis determinantes para o sucesso.

Beard (2009) refere que o *Balanced Scorecard* é uma das ferramentas de gestão que tem vindo a ser utilizada com sucesso por instituições de ensino superior nos Estados Unidos da América. Em conformidade, podemos verificar na tabela 2.1, informação disponível no endereço Web do *Balanced Scorecard Institute*, referente a exemplos de instituições de ensino superior que implementaram o modelo com sucesso. Esta autora menciona, inclusivamente, que, nos Estados Unidos da América, duas das instituições de ensino superior que adotaram o *Balanced Scorecard* tiveram o seu sucesso reconhecido pelo Malcolm Baldrige National Quality Award – Prémio Norte Americano da Qualidade. Para a autora, numa altura em que as instituições enfrentam grandes desafios, tais como o aumento da concorrência, a globalização, os avanços tecnológicos e as restrições orçamentais, este reconhecimento pode ser gratificante e valioso para chegar aos potenciais alunos.

No estudo que Taylor e Baines (2012) realizaram, em quatro universidades do Reino Unido, apuraram que existe resistência à mudança, contudo, os gestores consideram-se motivados para prosseguir com o processo de implementação, o que, segundo os autores, reflete responsabilidade e o desejo de melhorar e alcançar qualidade e eficiência.

**Tabela 2.1 – Exemplos de Instituições de Ensino Superior que implementaram o *Balanced Scorecard* com sucesso**

Instituição	País
California State University system	EUA
California State University, Pomona	EUA
Carleton University	Canadá
Charleston Southern University	EUA
Cornell University	EUA
Fort Hays State University	EUA
Illinois Benedictine College	EUA
Indiana University	EUA
Ohio State University	EUA
Pennsylvania State University	EUA
Saint Leo University	EUA
Skyline College	EUA
Univ. of California	EUA
Univ. of California San Diego	EUA
University of Akron, Ohio	EUA
University of Alaska	EUA
University of Arizona	EUA
University of California, Berkeley	EUA
University of California, Los Angeles	EUA
University of Denver	EUA
University of Florida	EUA
University of Iowa	EUA
University of Louisville, KY	EUA
University of Missouri	EUA
University of North Carolina at Wilmington	EUA
University of Northern Colorado	EUA
University of St. Thomas	EUA
University of Vermont	EUA
University of Virginia Library	EUA
University of Washington	EUA
Wayne State University	EUA

Fonte: *Balanced Scorecard Institute*, 2013

### 2.2.5 Processo de Implementação do *Balanced Scorecard* nas Instituições de Ensino Superior

Segundo Haddad (1999), que concorda com Kaplan e Norton (1996b), o primeiro passo na conceção de um *Balanced Scorecard* é ter em conta a missão global da organização. Após esta etapa crucial, o processo de execução pode ser dividido em quatro etapas:

1. traduzir a visão com o consenso de todos;
2. comunicar os objetivos, criar metas e definir as estratégias;
3. definir os setores de mercado, a locação de recursos e estabelecer metas; e
4. obter *feedback* e aprender e aperfeiçoar continuamente os resultados.

Para o autor, como a implementação efetiva das estratégias requer esforços coordenados de todos os intervenientes, é muito importante difundir e apelar à participação de todos no processo. Este facto pode, efetivamente, motivar as pessoas, pois estas sentem que a sua participação pode contribuir para o sucesso dos resultados, impulsionando e garantindo uma comunicação aberta e uma partilha constante de preocupação nas ambiciosas medidas futuras.

Definidos os objetivos específicos, selecionam-se as medidas de desempenho para cada um deles. Estas medidas terão um impacto direto sobre cada um dos intermediários nos processos.

Stewart e Carpenter-Hubin (2000) referem no seu estudo que uma Universidade do Estado de Ohio alcançou muito sucesso com a implementação do *Balanced Scorecard*. Nesta instituição, a visão foi traduzida em cinco áreas distintas:

- excelência académica – qual o contributo da universidade na criação do conhecimento?
- experiência na aprendizagem dos estudantes – será que a universidade está realmente a transferir conhecimento aos seus estudantes?
- diversidade – será que a universidade está a aumentar e a reforçar a sua comunidade?

- sensibilização e ligação – como é que a universidade faz a ligação e a transferência de conhecimento ao nível local, nacional e internacional perante as suas comunidades?
- gestão de recursos – como é que a universidade desenvolve e gere os seus recursos?

Nesta instituição de ensino superior, o modelo *Balanced Scorecard* foi desenvolvido tendo por base a visão, a definição dos objetivos estratégicos de longo prazo para os diversos setores da universidade e a identificação dos indicadores de desempenho de cada setor específico. Os indicadores de desempenho permitiram registar e controlar os progressos e definir as sucessivas medidas corretivas para se atingir a melhoria contínua.

Dorweiler e Yakhou (2005) defendem que, no caso das instituições de ensino superior, as perspetivas do *Balanced Scorecard* devem ser definidas tendo por base os seguintes fatores:

- Perspetiva do Cliente:
  - estudantes e pais, empresários e docentes;
  - ensino de inovações, imagem pública;
  - reputação da instituição de ensino superior, qualidade do serviço; e
  - melhoria contínua.
- Perspetiva dos Processos Internos:
  - excelência no ensino, qualidade do corpo docente;
  - *currículum* de excelência e inovação;
  - serviço eficiente e eficaz; e
  - questões estratégicas.
- Perspetiva de Inovação e Aprendizagem:
  - ensino e aprendizagem de excelência e inovação;
  - capacidade de desenvolvimento e liderança tecnológica;
  - inovação no ensino / aprendizagem;
  - inovações e melhorias ao nível curricular;
  - acessórios pedagógicos, ensino à distância;
  - valor acrescentado na aprendizagem e ao longo da vida;

- qualidade das instalações, sistema de recompensa; e
- missão / condução do processo.
- Perspetiva financeira:
  - análise aos fundos e às receitas provenientes de operações;
  - investimento em capital humano, gestão financeira; e
  - relações externas da imagem pública.

Karpagam e Suganthi (2012) destacam a necessidade de se instituir uma estrutura fácil para a medição da estratégia nas instituições de ensino superior. Cada instituição deve personalizar o seu *Balanced Scorecard* para ter mais facilidade em alcançar as suas metas estratégicas. Estes autores sugerem um conjunto de medidas no âmbito de cada perspetiva, porém, defendem que estas são indicativas e cada instituição deve adotar as que considerar mais adequadas e coerentes com os seus objetivos estratégicos.

Os relatórios financeiros tradicionais informam relativamente ao desempenho no passado, mas informam pouco sobre o comportamento a ter no futuro. O *Balanced Scorecard* traduz a estratégia da organização em quatro perspetivas, com um equilíbrio entre: medidas internas e externas; medidas objetivas e subjetivas; resultados de desempenho e os condutores de resultados futuros.

Com base na literatura e no que concerne à definição de objetivos e medidas para a melhoria de desempenho das instituições de ensino, estes autores sugerem que nas perspetivas do *Balanced Scorecard* seja considerada a seguinte definição de objetivos e medidas:

**Tabela 2.2 – Objetivos e Medidas para uma Instituição de Ensino**

<b>Objetivos e medidas para uma Instituição de Ensino</b>		
<b>Perspetivas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Medidas</b>
Financeira	Angariação de fundos	Alumni / fundos gerados
	Doações	Número de doações por ano
	Aumento dos subsídios	Número e montante das subvenções de financiamento externo
	Investimento nas pessoas	Investimento em capital humano
Clientes	Satisfação do cliente	Estudante, empregadores, professores, pais
		Ensinar inovação
		Reputação e qualidade no serviço
	Satisfação da Comunidade	Avaliação da eficácia
Processos internos	Transferência de aprendizagem	Ensino de excelência
		Qualidade dos professores
		Serviço eficiente e eficaz
	Excelência curricular	N ° de novos cursos desenvolvidos
		Grau de atualização curricular
Inovação e aprendizagem	Desenvolvimento do corpo docente	Despesa com o desenvolvimento do corpo docente
		N ° de faculdades patrocinadas para estudos superiores
	Ambiente	Qualidade das instalações
		Ensino, Aprendizagem em Inovação
		Inovação e aperfeiçoamento curricular

Fonte: Karpagam e Suganthi (2012)

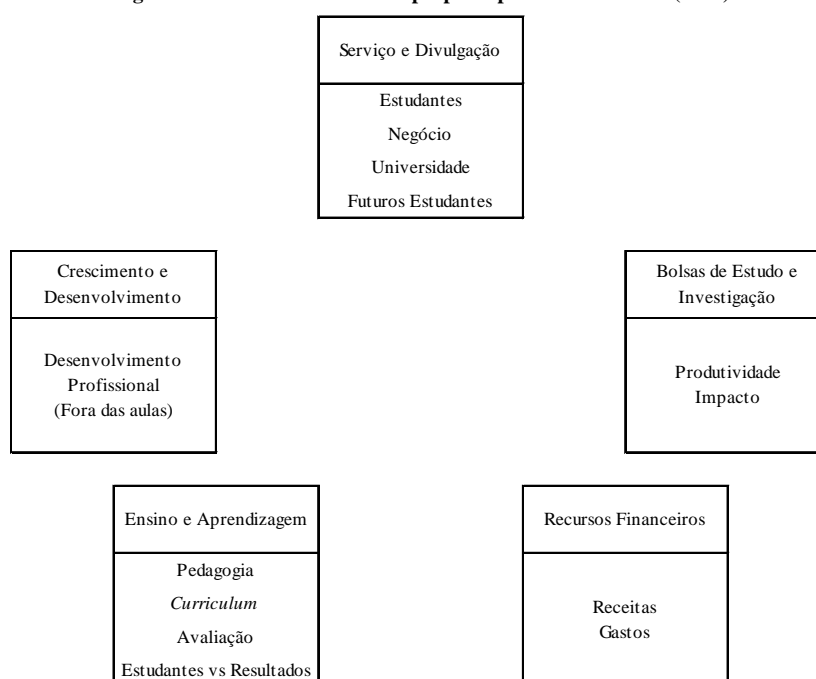
Com os objetivos e ações em curso para cada perspetiva, a próxima tarefa é definir as relações de causa e efeito, que, segundo Kaplan e Norton (2004), se traduz na conversão de ativos intangíveis em resultados tangíveis. Karpagam e Suganthi (2012) acautelam, no seu estudo, que a construção de um mapa estratégico coerente e realista deve partir de uma boa compreensão das interdependências hierárquicas entre as quatro perspetivas do modelo. O grande desafio consiste em decidir, a partir do mapa estratégico, quais as atividades e resultados a controlar com maior rigor. O modelo defendido por Venkatesh e Kirti (2007) é muito idêntico ao modelo apresentado por Karpagam e Suganthi (2012).

McDevitt *et al.* (2008) consideram que, em instituições de ensino superior, o *Balanced Scorecard* deve conter, fundamentalmente, as seguintes perspetivas:

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

Neste pressuposto, segundo estes autores, em termos esquemáticos o modelo teria como base a seguinte estrutura:

**Figura 2.4 – *Balanced Scorecard* proposto por McDevitt *et al.* (2008)**



Fonte: McDevitt *et al.* (2008)

McDevitt *et al.* (2008), tendo conhecimento do sucesso alcançado com este método de implementação do *Balanced Scorecard*, sugerem que este seja adotado por outras instituições de ensino superior. Foram estabelecidas as metas e objetivos da instituição, assim como as diretrizes a ter em conta pela administração, em cada um dos passos do processo. Referem que este método conduziu a uma grande participação dos vários intervenientes. Porém, alertam para os seguintes desafios:

- sustentar a dinâmica do programa;
- alcançar um consenso dentro e entre os grupos;
- desenvolver uma comunicação eficaz entre os grupos de trabalho; e
- desenvolver as medidas a tomar a longo prazo, de forma a serem alcançadas as metas pretendidas.

Grasseova (2010) adverte no seu estudo que a definição das perspetivas da metodologia *Balanced Scorecard* para o setor público deve ter em conta os seguintes aspetos:

- as perspetivas são mais relacionadas com a missão;
- por vezes, é estabelecida uma quinta perspetiva – a visão;
- a perspetiva cliente é dividida em perspetiva cliente (recetores de serviços) e perspetiva partes envolvidas (promotores, fornecedores de fundos, governo, organizações internacionais, etc...); e
- a perspetiva financeira é, normalmente, substituída por recursos orçamentais. Por vezes, esta perspetiva é integrada na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

Também Beard (2009) menciona no seu estudo que a Universidade de Wisconsin-Stout e o Colégio de Negócios Kenneth W. Monfort alcançaram muito sucesso com a implementação do *Balanced Scorecard*. Segundo a autora, a Universidade de Wisconsin-Stout, desenvolveu a seguinte matriz de orientação:

- mais de metade dos 27 cursos de graduação não são oferecidos em qualquer outro campus da universidade, sendo vários cursos os únicos no país;
- os programas dos cursos encontram-se ajustados às rápidas mudanças tecnológicas e dinâmica do mercado; e
- a instrução dos cursos é reforçada por evoluídos laboratórios de tecnologia em parceria com o setor.

O Colégio de Negócios Kenneth W. Monfort, que tem como missão proporcionar excelentes programas de graduação que preparem os estudantes para carreiras de sucesso e liderança, desenvolveu a seguinte matriz de orientação:

- excelência nos programas de graduação;

- manter uma associação para o avanço e acreditação dos programas; e
- liderar o mercado.

Ambas as universidades delinearam os objetivos estratégicos em consonância com a matriz de orientação, nomeadamente, foram estabelecidos os seguintes objetivos: construir uma população estudantil de alta qualidade; manter um corpo docente de alta qualidade; dispor de recursos financeiros suficientes e obter reconhecimento no mercado pelos seus programas de excelência.

Para melhorar continuamente o seu desempenho, estas instituições efetuaram a avaliação a partir dos indicadores-chave e incorporaram esses resultados no planeamento estratégico.

Karathanos, D. e Karathanos, P. (2005) compararam os critérios do Prémio *Baldrige* com o *Balanced Scorecard*. Depois de alinharem os dois instrumentos, sugerem no setor educacional o controlo das seguintes medidas:

1. resultados de aprendizagem dos estudantes;
2. resultados focados nos estudantes e em todos os interessados;
3. resultados orçamentais, financeiros e de mercado;
4. resultados dos docentes e funcionários;
5. resultados da eficácia organizacional, incluindo as operações internas chave e medidas de desempenho; e
6. resultados da administração e da responsabilidade social.

Para Hernandez *et al.* (2000), os colaboradores de uma organização são a causa fundamental do seu sucesso, constituem um pilar elementar para o desenvolvimento organizacional. Por esse motivo, devem possuir competências, ser treinados continuamente e ser motivados e orientados. Uma cultura de aprendizagem e crescimento motiva os colaboradores a fazerem sugestões e a questionarem a gestão, o que gera um fluxo de proatividade que conduz ao desenvolvimento dos processos internos. Estes últimos, levam à melhoria dos bens e serviços, potenciando a satisfação dos clientes que, por sua vez, gera fidelização do cliente e aumenta a probabilidade de a organização atrair mais clientes, o que afeta diretamente a perspetiva financeira através do acréscimo de lucro ou do retorno sobre o investimento.

Segundo Stewart e Carpenter-Hubin (2000), o grupo responsável pela implementação deve definir as relações de causa e efeito e o seu impacto sobre os resultados, determinar a influência e desempenho dos *drivers* e assegurar a fiabilidade e qualidade dos relacionamentos.

Storey (2002) faz referência, no seu estudo, à forma como o Reino Unido aborda a temática da gestão e da avaliação do desempenho. De acordo com a autora, no Reino Unido, elaboram-se diversos diplomas, que servem de referência às instituições, nomeadamente, o Livro Branco - Modernizar Governo (House of Commons 1999), que descreve e analisa a natureza do *Balanced Scorecard* como um quadro conceptual e como uma ferramenta de gestão importante para controlar o progresso. Segundo a autora, a intenção do Governo em implementar modelos de gestão do desempenho nos serviços públicos constitui um meio para, entre outros, garantir a rentabilidade e a responsabilidade dos serviços, para além de ter implicações na determinação das verbas a entregar a cada instituição.

### **2.3 Dificuldades na Implementação do *Balanced Scorecard***

Neste ponto, identificam-se os principais fatores que podem influenciar o sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*. Na revisão da literatura efetuada, são apontadas muitas barreiras relacionadas com as diversas etapas do processo de implementação da metodologia: seja na fase de decidir implementar, na fase do desenho e conceção, na fase de implementação ou, mesmo, aquando da manutenção do modelo implementado.

A forma como se implementa o *Balanced Scorecard* é extremamente importante, pois, se a implementação não for muito bem planeada o seu sucesso pode estar comprometido logo à partida (Ferreira, 2009).

Kaplan e Norton (1997) mencionam que o primeiro ato da empresa ao decidir implementar o modelo é identificar as razões para o seu uso. De acordo com estes autores e Niven (2005), nesta fase inicial, a falta de consenso quanto ao real objetivo da utilização do *Balanced Scorecard* constitui uma dificuldade. Kaplan e Norton (2000) consideram que a existência de discussões inconsistentes são um impedimento para a

total compreensão dos objetivos e da estratégia. O consenso estratégico permite reunir esforços essenciais para a concretização da mudança que se pretende efetivar.

Para Kaplan e Norton (1992), a implementação do modelo, pela necessidade de articulação entre as várias vertentes, provoca grandes mudanças organizacionais e pressupõe que o sistema seja alimentado, constantemente, para que se desenvolvam as adequadas raízes culturais e as práticas contínuas de gestão. No início do processo, pode evidenciar-se que a organização não esteja preparada para a inevitável mudança, pois introduzir alterações numa organização nunca é um processo fácil. As mudanças necessárias, por vezes, convidam a alguma resistência. De acordo com Corrêa (2008) e Epstein e Manzoni (1998) a **resistência à mudança** é um dos entraves que, frequentemente, condiciona o sucesso na fase de decidir implementar o modelo. Em sintonia com estes autores, por via do desenvolvimento deste estudo, também se conclui que os inquiridos consideram a resistência à mudança como uma das barreiras que tem contribuído para a não implementação do *Balanced Scorecard*.

Outros obstáculos podem surgir antes de se começar a implementar o modelo. Segundo Kaplan e Norton (1992), Niven (2005) e Prieto *et al.* (2006), o modelo *Balanced Scorecard* não pode ser visto como um evento único, mas sim como um processo contínuo. Para os autores, o *Balanced Scorecard* nunca estará totalmente finalizado. A relação entre as medidas pode ser válida em determinada circunstância e noutra estar desajustada. O modelo deverá ser revisto e atualizado sempre que a organização enfrente novos desafios, introduza novos programas ou altere a estratégia. Sendo um sistema dinâmico, carece de ajustamentos sempre que algum fator seja alterado. Para além deste facto, por vezes, tenta implementar-se o modelo como um projeto padrão, porém, as organizações não são iguais, têm diferentes clientes, enfrentam ambientes competitivos distintos e, como tal, devem ter uma estratégia consonante com a sua realidade (Kaplan e Norton, 1997). À semelhança destes autores, Pinto (2009) considera que o *Balanced Scorecard* não pode ser simplesmente transposto do setor privado para os serviços públicos sem uma prévia adaptação que respeite as especificidades inerentes à natureza e objetivos da gestão pública.

Em conformidade com estes autores, também Santos e Cândido (2006) defendem que, para a implementação da estratégia ser eficaz, não deve configurar um modelo geral de

adoção, deve atender-se às necessidades específicas da instituição e refletir a sua visão, missão e objetivos estratégicos. Para Niven (2005) o facto de o *Balanced Scorecard* ser utilizado como um processo de reengenharia de relatórios, não sendo construído por recurso a medidas que incluam métricas novas e inovadoras adequadas à estratégia da organização, mas recorrendo a medidas pré-existentes, não confere sucesso à execução da estratégia. Tal como este autor, também Prieto *et al.* (2006) referem no seu estudo que a implementação do *Balanced Scorecard* como “template” é um impedimento do sucesso. Em sintonia, também Karpagam e Suganthi (2012) referem que é fundamental que o sistema seja implementado de forma personalizada para se alcançar sucesso na concretização da estratégia. Cada organização deve ter o seu próprio projeto, ter a sua própria estratégia, pelo que deve definir o seu modelo em consonância com os seus objetivos estratégicos. De acordo com Niven (2005), a **falta de uma definição clara da estratégia** é uma barreira ao sucesso da implementação do *Balanced Scorecard*, pois este facto resulta em indicadores de desempenho carentes de atributos que só um *Balanced Scorecard*, desenhado a partir de uma estratégia bem definida e transparente, pode oferecer. Tal como este autor, também Epstein e Manzoni (1998) referem a falta de definição de uma estratégia clara, concisa e partilhada por parte dos órgãos de gestão, um obstáculo a ultrapassar para se alcançar o sucesso. De acordo com o presente estudo, também as instituições de ensino superior que implementaram o modelo enfrentaram a dificuldade de uma definição pouco clara da estratégia e dos objetivos.

Segundo Prieto *et al.* (2006), por vezes, considera-se o *Balanced Scorecard* simplesmente como um projeto para desenvolver métricas, em vez de um projeto de mudanças estratégicas que inclui cada detalhe da organização. A consequência deste erro é que o modelo pode conduzir a resultados inexpressivos. Bons resultados exigem uma boa gestão de tempo e o foco nas prioridades definidas pela própria organização.

Kaplan e Norton (1997) e Prieto *et al.* (2006) consideram que o facto de **os indicadores não refletirem decisões estratégicas, não ocorrendo a tradução da visão**, constitui um entrave. Segundo estes autores, o *Balanced Scorecard* deve ter início na alta administração e deve traduzir a estratégia das suas unidades de negócio em objetivos estratégicos específicos. A discrepância entre a missão e o *Balanced Scorecard* é apontada como um fator crítico para o sucesso da implementação do modelo. Em

harmonia com estes autores, também os inquiridos deste estudo informaram ter sentido a referida dificuldade.

Segundo Kaplan e Norton (1997), outro dos entraves que pode surgir na fase de implementação do modelo diz respeito à dificuldade em relacionar a estratégia com a afetação de recursos e o orçamento. Para estes autores, o processo de planeamento estratégico, resultante da definição de planos, metas e iniciativas estratégicas, deve estar vinculado ao orçamento operacional, para que as ações estejam vinculadas à visão. Atualmente, sendo a estratégia um fator crítico de sucesso para as organizações, o *Balanced Scorecard* destaca-se como um novo sistema para a gestão estratégica, porém, na fase de implementação, o novo sistema deve relacionar-se com o sistema de gestão antigo, baseado no orçamento, para mais facilmente se gerir a estratégia (Kaplan e Norton, 2001b).

Pinto (2009) refere que,

“...o *Balanced Scorecard* tem sempre que integrar a perspetiva financeira e interagir com o orçamento fixado para cada serviço. É, por isso, necessário e importante ligar o orçamento de cada serviço implementador às metas e iniciativas inscritas no respetivo *Scorecard*” (Pinto, 2009:185).

Segundo Ferreira (2009) a **falta de alinhamento dos objetivos definidos com a estratégia** influi no sucesso da metodologia implementada. Tendo em consideração os resultados desta pesquisa, também as instituições de ensino superior inquiridas, que utilizam o *Balanced Scorecard*, identificaram este fator como um entrave ao sucesso da implementação.

Na fase de manutenção do modelo implementado, Kaplan e Norton (2001b) evidenciam o excesso ou a falta de indicadores como entraves ao sucesso do modelo. Segundo os autores, se, por um lado, a escassez de indicadores pode levar à dificuldade de equilibrar os resultados pretendidos e os vetores de desempenho desses resultados, por outro lado, o excesso de indicadores dificulta a identificação de alguns pontos críticos. Para Ferreira (2009), a organização não pode subestimar a realização das tarefas funcionais a desenvolver com a implementação, pois é muito importante que se meça apenas no *Balanced Scorecard* os indicadores que realmente são relevantes para a concretização

de toda a estratégia, ou seja, para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. À semelhança deste autor, também Harold *et al.* (1999) consideram importante **definir os processos essenciais a medir** e optar por aqueles que influenciam as áreas essenciais de desempenho. Para superar as dificuldades e alcançar um melhor desempenho, as instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard* tencionam parametrizar novos indicadores e redefinir com mais transparência o que pretendem medir.

A metodologia concede a informação que estiver contemplada nas medições, pelo que o sistema deve incluir indicadores de tudo o que seja relevante para a concretização da estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1992). Os dados recolhidos no presente estudo confirmam que as instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard* enfrentaram dificuldades na definição de indicadores de medida que abrangessem toda a estratégia, assim como na definição das respetivas métricas. Kaplan e Norton (1997, 2001b) e Niven (2005) consideram que pretender alcançar a perfeição pode tornar o processo muito moroso, implicando a existência de atrasos significativos e a destruição do impulso e entusiasmo inicialmente gerado pelo conceito. A maioria das implementações bem sucedidas começam com a falta de alguns indicadores (Kaplan e Norton, 2001b). Para Niven (2005), os processos de desenvolvimento muito longos podem ser um entrave ao sucesso do modelo, particularmente, quando surgem cenários distintos. Perante um novo cenário, os gestores podem sentir-se oprimidos e a implementação do modelo pode ser inviabilizada devido ao cansaço e à falta de atenção às medidas a estabelecer.

Não obstante este facto, Niven (2005) também refere que subestimar a complexidade da tarefa de implementação, nomeadamente ao nível do **equilíbrio entre as perspetivas**, pode inviabilizar o *Balanced Scorecard* como ferramenta de suporte à gestão organizacional. De acordo com Prieto *et al.* (2006) as perspetivas não balanceadas põem em causa o sucesso da implementação do modelo. Em sintonia, Kaplan e Norton (1997) consideram que a falta de articulação entre as perspetivas constitui um fator crítico, pois a articulação entre as diferentes perspetivas é a base para o equilíbrio desejado entre as medidas financeiras e as não financeiras. Para além disso, são ligadas num pressuposto de relação causal, descrevendo um sistema de objetivos estratégicos unidos por pressupostos de causa e efeito. Estes autores advertem que as quatro perspetivas não

devem ser acolhidas como uma regra geral e sim como modelo, acautelando também que não existe teorema matemático que garanta que as perspectivas propostas sejam suficientes ou as necessárias. Para superar as dificuldades e alcançar uma melhor performance e sucesso, as instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard* tencionam redefinir a interligação entre as perspectivas, para além de pretenderem **alinhar os objetivos com as estratégias da instituição**, redefinir os objetivos, indicadores, metas e iniciativas das perspectivas do *Balanced Scorecard* e redefinir a interligação entre os objetivos e as perspectivas.

Kaplan e Norton (1996a) alertam para o facto da tarefa de acumular dados suficientes para documentar correlações entre os indicadores poder demorar muito tempo. No curto prazo, é provável que essa avaliação tenha que basear-se em factos subjetivos. Ao longo do tempo, com o acréscimo de informações, as organizações conseguem obter evidências mais objetivas sobre as relações de causa e efeito. Contudo, Kaplan e Norton (1996a) consideram que, se tivermos em conta as limitações resultantes de decisões fundamentadas em resultados operacionais de curto prazo, o simples facto de os gerentes pensarem sobre os pressupostos da estratégia já é uma conquista. Para os autores, a dificuldade em identificar os objetivos de curto prazo necessários para a consecução dos objetivos estratégicos de longo prazo (relação de causa e efeito) pode constituir um impedimento.

O acréscimo de trabalho inerente à implementação do modelo pode conduzir à recusa do modelo por parte dos órgãos de gestão. Para Corrêa (2008), a motivação é essencial ao longo de todo o processo. Segundo o autor, um dos aspetos que pode influenciar negativamente a motivação é a definição de cronogramas com marcas muito exigentes e pouco viáveis, ou seja, prazos e objetivos do projeto estipulados muito além do que pode ser atingido com os recursos disponíveis. A **definição de metas pouco realistas** constitui um entrave ao sucesso, na medida em que cria expectativas impossíveis de alcançar, conduz as pessoas à exaustão e pode levar à desmotivação de todos. À semelhança deste autor, o presente estudo permitiu apurar que as instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard* sentiram dificuldade na definição de metas adequadas.

De acordo com Prieto *et al.* (2006), havendo **falta de motivação dos órgãos de gestão** e falta de incentivo e apoio moral, financeiro e político, existem poucas possibilidades de sucesso ao implementar um método de gestão estratégica.

O processo de implementação precisa de ser apoiado pelos órgãos de gestão e conduzido por uma equipa multifuncional que comunica com toda a hierarquia, criando um comprometimento efetivo dos colaboradores com o modelo. Além disso, é necessário aprender como integrar o *Balanced Scorecard* nos sistemas de informação utilizados na organização. Também Ferreira (2009) e Corrêa (2008) consideram a motivação dos órgãos de gestão determinante para o sucesso da implementação da metodologia. Um dos entraves ao sucesso do modelo diz respeito à falta de envolvimento da alta direção, pois, a partir do momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação, o processo pode perder coerência com os objetivos estratégicos definidos pela alta administração. Neste contexto, também Kaplan e Norton (1997), defendem que para garantir a eficácia, o *Balanced Scorecard* precisa de refletir a visão estratégica da alta administração. Kaplan e Norton (2001b) reforçam a importância do envolvimento dos órgãos de gestão de topo ao afirmar que talvez a principal fonte de fracasso seja a delegação do projeto a equipas de nível intermédio. De acordo com Kaplan (1999a) é essencial o envolvimento de todos os órgãos de gestão, nomeadamente para distribuir funções e responsabilidades. Os órgãos de gestão de nível intermédio podem não estar preparados para entender a estratégia nem o projeto como um todo, não tendo o conhecimento necessário dos processos para se obter sucesso na implementação. Para Kaplan e Norton (1997, 2001b), Niven (2005) e Corrêa (2008), a falta de comprometimento da gestão de topo é um dos fatores apontados como obstáculo. Se não houver incentivo e apoio por parte da alta administração, há poucas possibilidades de implementar com sucesso um modelo de gestão estratégica. Niven (2005) salienta que, sem motivação e um apoio forte, em todos os níveis da organização, todo o esforço pode rapidamente deixar de evoluir. Em sintonia com o referido por estes autores, o estudo desenvolvido apurou que as instituições de ensino superior que não utilizam a metodologia encontram como barreira a falta de motivação dos órgãos de gestão.

Em sintonia com Kaplan e Norton (1996a), que referem que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta importante para sustentar a revitalização dos processos e os contínuos esforços de melhoria, o presente estudo permitiu apurar que as instituições de ensino superior que utilizam a metodologia tencionam alcançar uma melhor performance e sucesso, melhorando continuamente os processos internos, para além de pretenderem desenvolver um controlo mais exigente do sistema de avaliação de desempenho que têm implementado.

Kaplan e Norton (2001b) referem que o caminho não é fácil, nem curto. Enaltecem a necessidade constante de **comunicação**, de comprometimento, de perseverança por parte dos líderes e de trabalho em equipa. À semelhança destes autores, também as instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard*, inquiridas neste estudo, reportaram que sentiram dificuldade no processo de comunicação da estratégia. Para além disso, referiram que, com o intuito de melhorar o desempenho pretendem melhorar e centralizar a comunicação dos erros surgidos e definir novas formas de corrigir os erros.

Prieto *et al.* (2006), no estudo empírico que desenvolveram, mediante a elaboração de um questionário, apuraram como dificuldades a existência de discussões pouco frequentes e pouco claras, a falta de repartição dos papéis e responsabilidades pelos restantes colaboradores e a ação isolada da alta administração. Para estes autores, o facto das pessoas envolvidas na condução do projeto não constituírem uma equipa estrategicamente posicionada, multifuncional e integrada, de forma a analisar em detalhe a estratégia e os valores da organização como um todo, é uma barreira à implementação da metodologia. Deve evitar-se que a equipa seja composta apenas por um grupo de especialistas, cada um nas suas funções. Relativamente a este aspeto, também Corrêa (2008) considera que a **cooperação entre equipas** no processo de implementação da estratégia é crucial e que, as organizações devem criar equipas multidisciplinares para desenvolverem as atividades de planeamento operacional. Por vezes, não há troca de informações elementares para o desenvolvimento das tarefas. Em consonância com este facto, as instituições de ensino superior que utilizam o modelo, inquiridas nesta pesquisa, tencionam melhorar o trabalho em equipa e entre setores para obter mais sucesso.

Para Kaplan e Norton (1997), a má coordenação na partilha da estratégia geral, entre funções, negócios ou regiões geográficas, também constitui um impedimento. Consideram que o relacionamento entre unidades de negócio e a partilha das melhores práticas entre unidades geram ações que se reforçam mutuamente. Para estes autores, a falta de alinhamento entre as unidades de negócio pode conduzir ao fracasso na utilização do modelo (Kaplan e Norton, 2001b).

Kaplan e Norton (2000, 2001b) defendem que a falta de comunicação e disseminação do *Balanced Scorecard* a todos os níveis organizacionais conduz ao fracasso, pois a estratégia não é transformada em tarefa de todos, perdendo-se potencial de inovação, criatividade e aprendizagem dos funcionários. Niven (2005) considera que divulgar a estratégia por via do *Balanced Scorecard* constitui um grande desafio. Não falar a mesma linguagem nos diferentes setores de uma organização pode ser extremamente desmotivante e prejudicial.

Conforme refere Grasseova (2010) no seu estudo, o pessoal diretamente envolvido no processo, por vezes, não possui os conhecimentos necessários. Em consonância, Viñegla (2002) identificou como principais dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard* a **falta de conhecimento do modelo por parte dos participantes e dos principais responsáveis pelo projeto** e a falta de definição das atividades geradoras de valor na vertente dos custos. À semelhança destes autores, também os inquiridos deste estudo identificaram a falta de recursos humanos com competências específicas, um dos fatores que tem contribuído para a não implementação da metodologia *Balanced Scorecard*.

Para Niven (2005) a grande maioria das organizações, com a pressa de construir o *Balanced Scorecard*, sacrifica o esforço inicial de oferecer **treino significativo e detalhado às pessoas que irão utilizar o sistema**. Em sintonia com este autor, o estudo evidenciou que as instituições que utilizam o *Balanced Scorecard* sentiram esta dificuldade, pelo que referem que para superá-la tencionam treinar melhor os recursos humanos responsáveis pela medição do desempenho.

Para minimizar as dificuldades, é fundamental existir envolvimento, quer dos gestores, quer de todos os colaboradores da organização. Estes autores defendem que, quando as organizações abandonam a implementação da metodologia, torna-se mais difícil

implementá-la posteriormente, pois os funcionários, cansados de mudanças, não se esforçam o suficiente para que o modelo funcione. Consideram essencial que sejam evidenciadas as vantagens da utilização das várias perspectivas e dos indicadores não financeiros (Sousa e Rodrigues, 2002).

Também Ramos (2003) considera a falta de compromisso por parte dos gestores uma das principais dificuldades que as organizações encontram no processo de implementação do *Balanced Scorecard*. Para além disso, refere também outros fatores condicionantes do sucesso, tais como: a existência de objetivos estratégicos confusos, a falta de participação de todos os membros da organização, valores dos indicadores contraditórios, a falta de foco na estratégia e a **falta de um sistema de informação apropriado** e *feedback*. Em conformidade com este autor, o presente estudo permitiu aferir que uma das principais causas indicadas para as instituições de ensino superior não utilizarem o *Balanced Scorecard* é a falta de uma apropriada aplicação informática. Da mesma forma, o estudo também informou que as instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard* enfrentaram a mesma dificuldade – falta de um suporte informático adequado.

O **investimento inicial** necessário para adequar os sistemas tecnológicos às novas orientações estratégicas é para Corrêa (2008) um dos fatores que também pode condicionar a implementação do modelo, pois, por vezes, as organizações não têm a capacidade financeira necessária. No presente estudo, os inquiridos identificaram como um dos principais impedimentos à adoção do *Balanced Scorecard* o facto de o investimento inicial ser muito elevado.

Kaplan e Norton (2001b) afirmam que, apesar de o *Balanced Scorecard* ser impulsionado pela tecnologia da informação, deve iniciar como um projeto de gestão e não como um projeto da área de sistemas. Tal como estes autores, também Prieto *et al.* (2006) reforçam que o *Balanced Scorecard* não pode ser visto como um projeto de sistema. A importância da área de sistemas e a forma como os dados são disponibilizados não podem ser o principal foco de preocupação, deve ser dada maior importância à caracterização do projeto de gestão, que compromete toda a organização com a estratégia. A necessidade de **recolha de dados específicos para alimentar o modelo** (que as organizações, tradicionalmente, não têm) e a necessidade de

manutenção e prosperidade do modelo, concorrendo com outros mecanismos de informação e gestão são fatores que, para Epstein e Manzoni (1998) constituem obstáculos à implementação do modelo. Em conformidade, as instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard*, inquiridas neste estudo, reportaram que sentiram dificuldade em obter dados e recolher informação. Estas instituições referiram, também, que, para alcançarem mais sucesso, tencionam ajustar os sistemas de informação.

Na generalidade do processo, Kaplan e Norton (2001b) agregam as dificuldades inerentes ao modelo em três grupos distintos: dificuldades de transição, dificuldades de projeto e dificuldades de processo. As dificuldades de transição podem associar-se ao próprio processo de mudança. As de projeto, derivam do facto dos resultados finais do *Balanced Scorecard* não evidenciarem a estratégia que foi seguida. Por sua vez, as dificuldades de processo associam-se, nomeadamente, aos casos em que existe falta de comprometimento e envolvimento de toda a equipa, ou aos casos em que os processos são demasiado longos.

De outra forma, Kaplan e Norton (1997) resumem a dois conjuntos os fatores que podem conduzir ao insucesso do *Balanced Scorecard*:

- fatores estruturais na escolha das medidas; e
- fatores organizacionais no processo de desenvolvimento e na forma de utilização do modelo.

Segundo estes autores, estruturalmente, o modelo pode evidenciar obstáculos quando se acredita que este está implementado apenas pelo facto de existirem medidas financeiras e não financeiras incluídas no sistema de gestão. Por vezes, as medidas não financeiras possuem os mesmos defeitos das medidas tradicionais, na medida em que, refletem o passado; não comunicam aos funcionários os aspetos que devem ser melhorados, o que se deve fazer para vencer a concorrência; não orientam a empresa para o futuro; não fornecem uma base sensata para alocar os recursos; não há vinculação do orçamento anual com as iniciativas estratégicas e gastos do processo (Kaplan e Norton, 1997). Mencionam que as barreiras estruturais podem ser evitadas mediante a definição de indicadores que reflitam realmente a estratégia, indicadores que estabeleçam um

equilíbrio entre as diversas perspetivas do modelo e se vinculem aos objetivos financeiros de longo prazo.

Relativamente às barreiras organizacionais no processo de desenvolvimento e na forma de utilizar o modelo, Kaplan e Norton (1997) consideram que estão relacionadas com a falta de envolvimento da alta administração e a delegação da implementação do modelo a gestores de nível intermédio; os indicadores devem ser resultado da estratégia da própria empresa e não copiados de outras; a falta de sistemas de informação para recolher dados dos indicadores críticos, que não possuem medição, pode causar atraso no desenvolvimento do modelo e desmotivação das pessoas envolvidas no processo e a consequente inviabilização do sucesso da implementação da metodologia. Para evitar estes obstáculos, as organizações devem ajustar o *Balanced Scorecard* à sua realidade.

As diversas dificuldades apresentadas neste ponto permitem explicar, de certa forma, a complexidade associada ao processo de implementação do *Balanced Scorecard*, contudo, são cada vez mais as instituições que conseguem alcançar patamares de excelência a partir da utilização deste modelo pelo que as diversas barreiras que podem condicionar ou inibir o sucesso da implementação da metodologia não devem considerar-se intransponíveis, devem entender-se como desafios para uma implementação bem sucedida, pois permitem evitar, ou pelo menos minimizar, a sua repetição no futuro.

A tabela 2.3, que a seguir se apresenta, permite analisar de forma sucinta as dificuldades identificadas no estudo em apreço, relacionando-as com os respetivos autores.

**Tabela 2.3 – Resumo de Dificuldades do Estudo Identificadas na Revisão de Literatura**

Dificuldades	Autores											
	Kaplan e Norton (1997)	Epstein e Manzoni (1998)	Harold <i>et al.</i> (1999)	Kaplan e Norton (2000)	Kaplan e Norton (2001b)	Viegas (2002)	Ramos (2003)	Niven (2005)	Prieto <i>et al.</i> (2006)	Corrêa (2008)	Ferreira (2009)	Grassova (2010)
Resistência à mudança		x								x		
Falta de uma definição clara da estratégia		x						x				
Definição de indicadores de medida que não abrangem toda a estratégia, não ocorrendo a tradução da visão	x		x						x		x	
Falta de alinhamento da estratégia com os objetivos estratégicos específicos	x										x	
Falta de uma definição clara dos processos a medir			x									
Dúvidas sobre a articulação entre as perspectivas	x								x			
Falta de alinhamento e integração das perspectivas com os objetivos	x							x	x		x	
Definição de metas pouco realistas										x		
Falta de motivação dos órgãos de gestão								x	x	x	x	
Falta de comunicação				x	x			x		x		
Falta de cooperação entre equipas									x	x		
Falta de recursos humanos com conhecimento do <i>Balanced Scorecard</i>						x						x
Menosprezar o treino das pessoas responsáveis pela medição do desempenho								x				
Falta de um sistema de informação apropriado							x					
Investimento inicial muito elevado										x		
Recolha de dados específicos para o <i>Balanced Scorecard</i>		x										

### **Capítulo 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

O presente capítulo pretende descrever e caracterizar as técnicas e os métodos utilizados no desenvolvimento das atividades de pesquisa. Para expor essa componente prática do estudo, considera-se importante abordar os seguintes pontos: objetivo da pesquisa, população e amostra, método de obtenção dos dados, recolha de informação, tratamento estatístico de dados e dificuldades que despontaram com a pesquisa.

#### **3.1 Objetivo da Pesquisa**

A revisão da literatura efetuada revelou que, nos últimos anos, tem havido uma crescente utilização do modelo *Balanced Scorecard*. Enquanto modelo de gestão estratégica, muitos são os estudos que se referem à importância que lhe é atribuída pelos gestores, administradores e políticos, à sua utilidade para a tomada de decisões, às barreiras e limitações da sua aplicação, bem como ao processo de mudança organizacional que resulta, necessariamente, da sua adoção.

O contexto de globalização, o aumento da concorrência e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que têm vindo a caracterizar as últimas décadas, são fatores que impõem a qualquer organização uma direção estratégica e a capacidade de decidir coerentemente, de modo a dar resposta às necessidades do mercado e da sociedade. No caso concreto da Administração Pública, o ambiente atual, caracterizado por uma significativa complexidade, enaltece a necessidade de melhoria contínua da eficácia, eficiência e economia dos recursos (Salas e García, 1999).

O investimento inicial, a estrutura e dimensão da instituição, o facto de estarem a ser utilizadas outras ferramentas próprias de controlo de gestão, a resistência à mudança, a falta de uma aplicação informática apropriada, a falta de recursos humanos com competências específicas para o efeito e a falta de motivação dos órgãos de gestão, são alguns dos fatores que podem constituir barreira à conceção/decisão de implementar o modelo.

Da mesma forma, a incorreta definição dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas por cada uma das perspetivas do modelo, a falta de transparência no que se pretende

medir, a falta de alinhamento dos objetivos com a estratégia, a falta de sistemas de informação apropriados, a má definição na forma de corrigir os erros, a falta de comunicação, a falta de um controlo contínuo e a falta de treino podem ser alguns dos fatores que se adivinham como dificuldades em sede de implementação ou manutenção do modelo implementado.

Tendo presente esta realidade e a evidência de uma crescente aplicabilidade do método nas IES, foi estruturado este projeto de pesquisa, cujo campo de análise incide sobre a aplicação do modelo *Balanced Scorecard* ao setor do ensino superior português, público e privado. Mais concretamente, o grande propósito da investigação recai sobre dois grandes domínios:

- averiguar se, ao nível do ensino superior, se confere importância à aplicação do modelo *Balanced Scorecard* para alcançar uma melhoria do desempenho organizacional; e
- analisar as principais dificuldades sentidas na conceção/implementação deste projeto de gestão neste sistema de ensino.

Não obstante estes dois objetivos, o presente estudo também permite responder às seguintes questões, consideradas muito pertinentes.

- percentagem de instituições de ensino superior que conhecem o modelo designado por *Balanced Scorecard*;
- percentagem de órgãos de gestão predispostos ou motivados para implementar este método;
- reconhecimento da importância de utilizar a metodologia para melhorar o desempenho institucional;
- fatores determinantes para a implementação do *Balanced Scorecard*;
- fatores determinantes do sucesso/insucesso na implementação do *Balanced Scorecard*;
- forma de superar as dificuldades encontradas, de modo a alcançar uma melhor performance e sucesso;
- taxa de insucesso na implementação do *Balanced Scorecard* neste tipo de instituições portuguesas.

### 3.2 População e Amostra

Na pesquisa em apreço, a população do estudo é coincidente com a população teórica, que segundo Marôco (2011) corresponde ao conjunto de todos os elementos. Assim, tal como revela a tabela seguinte, a população é constituída por 134 instituições<sup>4</sup>:

Tabela 3.1 – Quantidade de Estabelecimentos de Ensino Superior existentes em Portugal

Estabelecimentos de Ensino Superior em Portugal	Quantidade	%
<b>Estabelecimentos de Ensino Superior Público</b>	35	26,1
<i>Ensino Superior Público Universitário</i>	15	11,2
<i>Ensino Superior Público Politécnico</i>	20	14,9
<b>Estabelecimentos de Ensino Superior Militar e Policial</b>	5	3,7
<b>Estabelecimentos de Ensino Superior Privado</b>	93	69,4
<i>Ensino Superior Privado Universitário</i>	37	27,6
<i>Ensino Superior Privado Politécnico</i>	56	41,8
<b>Estabelecimento de Ensino Superior Concordatário</b>	1	0,7
<b>Total</b>	<b>134</b>	

Fonte: Direção Geral do Ensino Superior / Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior<sup>5</sup>

No presente estudo, estamos perante uma amostra que sugere falta de representatividade, pois, por comparação, conclui-se que a amostra recolhida não apresenta uma distribuição de percentagens idêntica à distribuição apresentada na tabela 3.1, facto que permite concluir que as conclusões deste estudo não são generalizáveis para a população teórica.

### 3.3 Método de Obtenção dos Dados – Questionário

O método para obtenção de dados primários escolhido para este estudo foi o inquérito por questionário.

Seguindo as sugestões apresentadas por Hill e Hill (2005), numa fase preliminar foi efetuada alguma revisão bibliográfica sobre a temática. Posteriormente, foi definida a

<sup>4</sup> Inclui todas as instituições de ensino superior do país, setor público e privado, englobando as instituições localizadas nos Arquipélagos dos Açores e da Madeira.

<sup>5</sup> Informação consultada em [www.dges.mctes.pt](http://www.dges.mctes.pt), em 13 de Maio de 2012. No APÊNDICE C, encontra-se a discriminação dos vários estabelecimentos de ensino superior existentes em Portugal.

informação relevante referente aos problemas de investigação. As questões foram formuladas e organizadas, de forma clara e perceptível, com o intuito de os objetivos do estudo serem atingidos. De acordo com Vieira *et al.* (2010), o tamanho do questionário é outro dos atributos que pode influenciar a falta de cooperação dos respondentes. Neste sentido, no presente estudo, houve o cuidado de incluir no questionário final apenas as variáveis essenciais à investigação, tipos de perguntas adequados, opções de resposta claras e escalas de medida apropriadas. Para Hill e Hill (2005) todo este conjunto de atributos acaba por ser determinante na escolha dos métodos e técnicas estatísticas a utilizar na fase de tratamento dos dados.

O questionário é composto, maioritariamente, por questões fechadas. Algumas respostas foram recolhidas mediante a utilização de uma escala do tipo Likert, outras por via de uma escala nominal.

Para as respostas, foi definido um caminho coerente, em que as duas primeiras questões do questionário filtravam e derivavam a sequência das respostas seguintes, ou seja, a questão que surgia resultava da resposta dada anteriormente. Assim, foram delineados, principalmente, três grupos de resposta. Um grupo para as instituições que conhecem e implementaram o modelo, um segundo grupo para as instituições que conhecem o modelo mas não o implementaram e um terceiro grupo de questões dirigido às instituições de ensino superior que não conhecem a metodologia<sup>6</sup>. Cada inquirido apenas teve acesso ao grupo de questões correspondente à sua situação.

No sentido de analisar a viabilidade do questionário, após a sua elaboração, foi realizado um pré-teste aos vários caminhos de resposta traçados, de modo a detetar erros de compreensão ou inerentes à própria estrutura. O questionário foi testado, em maio de 2012, por duas instituições de ensino, escolhidas aleatoriamente, não tendo sido reportada qualquer dificuldade de compreensão das questões ou derivada da sequência de respostas imposta pela estrutura definida.

---

<sup>6</sup> Esquema representado no APÊNDICE B. Este esquema inclui informação do número de respondentes em cada questão.

### **3.4 Recolha de Informação**

O processo de recolha de dados exige uma refletida programação das ações a desenvolver para a sua concretização. Neste pressuposto, procedeu-se ao envio do inquérito aos dirigentes das instituições de ensino superior, via correio eletrónico, de forma personalizada, juntamente com uma mensagem explicativa do objetivo e a solicitar colaboração no estudo. O questionário foi enviado depois de efetuado um prévio contacto telefónico para todas as instituições com o objetivo de recolher informação do nome e do dirigente mais indicado para responder ao tema.

As respostas foram dadas num formulário interativo, disponibilizado *on-line*, desenvolvido numa aplicação destinada à criação de formulários *on-line* no Google, para facilitar a tarefa de registo de dados. Apesar deste método de recolha de informação conter alguns riscos associados, pois depende da motivação dos respondentes, da sua honestidade, memória e capacidade de resposta, foi considerado um método eficiente, rápido e económico na recolha de informação pertinente para o objeto de estudo.

Para a caracterização da amostra foi utilizado o software aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). O estudo foi aplicado aos dirigentes de todas as instituições de ensino superior do país, tendo sido enviados um total de 134 questionários. O período de recolha de dados decorreu entre junho de 2012 e fevereiro de 2013. Durante este período os questionários foram reenviados diversas vezes e foram efetuados diversos contactos telefónicos, para todas as instituições que ainda não tinham respondido, a incentivar e apelar à colaboração no estudo, com o intuito de alcançar uma melhor taxa de resposta.

### **3.5 Tratamento Estatístico de Dados**

De acordo com Pestana e Gageiro (2003), a estatística descritiva centra-se no estudo das características das unidades observadas. De entre as várias formas de caracterizar amostras, assumem particular importância as medidas de tendência central (Marôco, 2011). Com o apoio do *software* SPSS foi feita a análise quantitativa das diversas

variáveis em causa, sendo que o tipo de tratamento aplicado a cada questão dependeu da mesma e do propósito desse tratamento, utilizando-se, essencialmente, as estatísticas descritivas (média, moda e desvio padrão).

A dimensão da amostra e o tipo de informação que se considere mais relevante para as conclusões a retirar são fatores determinantes da escolha dos modelos estatísticos a utilizar. O processo de generalização das conclusões obtidas pelo estudo da amostra para a população designa-se por inferência estatística. O procedimento final, em análise estatística, consiste em inferir acerca dos valores dos parâmetros e/ou validar hipóteses, nas quais se fundamentam as teorias (Marôco, 2011). Refere o mesmo autor que a decisão através dos testes de hipóteses é uma forma de inferir sobre o parâmetro da população, agregando a este processo um determinado nível de significância. O teste de hipóteses tem como objetivo refutar (ou não) uma determinada hipótese acerca de um ou mais padrões da população a partir de uma ou mais estimativas obtidas na amostra.

Relativamente aos dois grandes âmbitos desta dissertação, considerou-se interessante formular as seguintes hipóteses:

H<sub>1</sub>: o modelo é importante para a concretização dos objetivos estratégicos e consequentemente para a melhoria do desempenho organizacional; e

H<sub>2</sub>: as dificuldades sentidas pelas instituições portuguesas de ensino superior na conceção/implementação do modelo influenciam a importância que lhe é atribuída.

No entanto, não foi possível efetuar o teste às hipóteses definidas. Para testar estas hipóteses era objetivo proceder-se ao teste de Qui-Quadrado, que serve para verificar se duas variáveis nominais subdivididas em grupos estão ou não associadas. Contudo, após uma análise preliminar aos dados, verificou-se que para algumas das variáveis a utilizar no teste apenas existia um subgrupo de respostas, ou seja, todos os inquiridos responderam da mesma forma, o que inviabilizou a concretização do teste. Pelos mesmos motivos, também não foi possível testar a correlação existente entre algumas questões. Neste contexto, no presente estudo, as variáveis observadas foram analisadas por via da estatística descritiva, sem recurso à inferência estatística.

### 3.6 Dificuldades da Pesquisa

Uma das dificuldades da pesquisa foi, indubitavelmente, a recolha de dados. Apesar da persistência nas várias tentativas em obter um maior número de respostas ao questionário, através do seu reenvio e de contactos telefónicos a solicitar e incentivar a colaboração no estudo, foi muito difícil obter a taxa de resposta concretizada, na ordem dos 23,9%. Com o propósito de melhorar esta taxa, foram estabelecidos contactos telefónicos com dirigentes de 2.º e de 1.º grau de algumas das instituições, no entanto, apenas houve resposta às questões mais simples e de resposta rápida, motivo que levou a que não fossem consideradas na análise.

Outra dificuldade do estudo diz respeito ao período em que o questionário foi enviado, pois coincidiu com o período em que muitos dos dirigentes, indicados para responder, estavam ausentes por motivo de férias, facto que conduziu numa fase inicial a diversas tentativas de resposta dirigidas a uma grande parte das instituições de ensino superior.

Pode ainda referir-se que não foi possível aplicar o questionário presencialmente, não tendo havido, por isso, qualquer apoio aos respondentes. Não obstante o método da entrevista permitir esclarecer diretamente eventuais dúvidas que ocorressem aos inquiridos, haveria o risco de influência do investigador nas respostas, sem intenção. Para além disso, os custos subjacentes à utilização deste método de investigação e o tempo requerido comprometeriam a concretização deste estudo.

O facto de alguns dos respondentes não terem identificado a instituição a que pertencem conduziu à eliminação de dados no confronto de resultados entre setor público e setor privado. Para este efeito, foram apenas consideradas as respostas de 28 inquiridos. Numa perspetiva final do trabalho desenvolvido, pode afirmar-se que a grande dificuldade na concretização deste estudo diz respeito à impossibilidade de testar as hipóteses relativas aos dois grandes domínios do estudo. Pretendia-se utilizar o teste do Qui-Quadrado, porém, verificou-se na análise dos dados que a coerência existente entre as respostas dos vários inquiridos, para algumas das variáveis a utilizar no teste, inviabilizou o processo de inferência estatística. Apenas existia um subgrupo de respostas, ou seja, todos os inquiridos responderam da mesma forma. Para além deste

aspeto, o facto dos dados recolhidos sugerirem falta de representatividade da amostra também inviabilizaria a concretização do teste.

## **Capítulo 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo faz referência à taxa de resposta obtida e número de respostas válidas, para além de expor a análise dos resultados mais pertinentes. Os dados mais relevantes foram organizados e agrupados em tabelas e gráficos, para efeitos conclusivos e de discussão da informação obtida.

### **4.1 Taxa de Resposta Obtida e Número de Respostas Válidas**

O questionário foi distribuído a toda a população, conforme referido no capítulo anterior, sendo enviado a 134 instituições de ensino superior. Para a análise foram consideradas 32 respostas, o que significa que, em termos percentuais, se obteve uma taxa de resposta de 23,9%. No ponto 4.2.2 - Comparação entre Resultados: Setor Público e Setor Privado - foram consideradas para análise 28 respostas pelo facto de alguns inquiridos não terem identificado a instituição de ensino.

### **4.2 Análise dos Resultados**

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento no software de cálculo SPSS, bem como na folha de cálculo *Excel* para elaboração de alguns gráficos.

Neste ponto, analisam-se os dados recolhidos num âmbito geral e, posteriormente, com o objetivo de se desenvolver uma análise comparativa dos resultados obtidos, os dados foram agregados por setor de ensino, público e privado.

#### **4.2.1 Análise Global dos Dados**

Efetuada a análise à primeira questão do inquérito “Conhece a metodologia de avaliação institucional designada por *Balanced Scorecard*?”, conforme podemos observar na tabela seguinte, constatou-se que 24 dos respondentes conhecem a metodologia, o que se traduz em 75% do total de respostas.

**Tabela 4.1 - Inquiridos que Conhecem a Metodologia**

Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	24	75,0
Não	8	25,0
<i>Total*</i>	32	100,0

\*N = 32 (todos os respondentes)

Podemos verificar na tabela 4.2 que, dos 24 inquiridos que conhecem o *Balanced Scorecard*, 9 utilizam a metodologia, o que corresponde a 37,5%. Se fosse considerado o número total de respondentes (32), esta percentagem reduzir-se-ia para 28,1%.

**Tabela 4.2 – Inquiridos que Utilizam a Metodologia *Balanced Scorecard***

Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	9	37,5
Não	15	62,5
<i>Total*</i>	24	100,0

\*N = 24 (respondentes que conhecem o modelo)

Considerando apenas os inquiridos que utilizam o modelo (9) e analisando a terceira questão do questionário, constatou-se que a maioria (66,7%) destes estabelecimentos de ensino superior implementou o *Balanced Scorecard* há mais de um ano e menos de 5 anos, 22,2% começou a utilizar o modelo há menos de um ano e apenas um dos inquiridos respondeu que tem o modelo *Balanced Scorecard* implementado há mais de cinco anos, o que corresponde a uma taxa de 11,1%. É o que representa a tabela 4.3.

**Tabela 4.3 – Antiguidade na Utilização da Metodologia *Balanced Scorecard***

Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
< 1 ano	2	22,2
1 a 5 anos	6	66,7
5 a 10 anos	1	11,1
> 10 anos	0	0,0
<i>Total*</i>	9	100,0

\*N = 9 (respondentes que utilizam o modelo)

Relativamente aos principais fatores que têm contribuído para a não implementação do *Balanced Scorecard* nas instituições de ensino superior, dos onze fatores disponíveis para identificação, os que obtiveram um maior grau de concordância (respostas “concordo” e “concordo totalmente”) foram os seguintes:

- a instituição já utiliza outras ferramentas próprias de controlo;
- estrutura e dimensão da instituição;
- a instituição não dispõe de aplicação informática própria para apoio da metodologia;
- falta de recursos humanos com competências específicas para a implementação;
- falta de motivação dos órgãos de gestão para a implementação da metodologia.

A presente questão deixava em aberto a possibilidade de se identificarem outros fatores para além dos onze disponíveis, contudo, nenhum dos inquiridos mencionou outras causas.

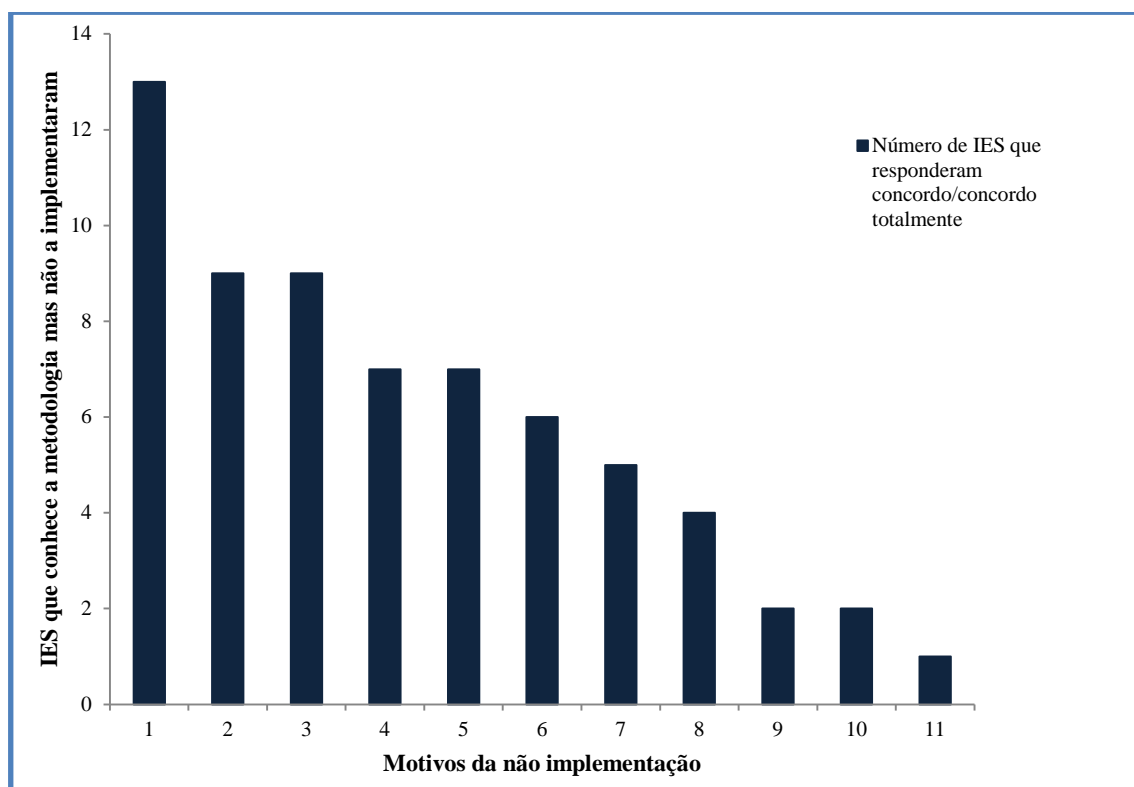
Para concretizar a representação gráfica 4.1, as respostas dos inquiridos foram agrupadas em 3 categorias distintas: uma categoria que reúne a concordância dos inquiridos (concordo e concordo totalmente), uma categoria que reúne uma posição indefinida (nem concordo nem discordo) e uma terceira categoria que reúne o desacordo (discordo e discordo totalmente).

Os resultados obtidos com esta questão podem também ser entendidos como barreiras ou dificuldades que as instituições de ensino superior sentem numa fase preliminar de conceção do projeto.

Das quinze instituições que responderam a esta questão, treze concordaram com o fator “a instituição já utiliza outras ferramentas próprias de controlo” o que, de certa forma, pode significar que estas instituições não sentem necessidade de mudar, estão adaptadas e confiantes no seu método de controlo.

A estrutura e dimensão da instituição assim como a falta de uma apropriada aplicação informática foram outros fatores que obtiveram uma concordância por parte de 60% dos respondentes.

**Gráfico 4.1 - Fatores que têm contribuído para a não implementação do *Balanced Scorecard***



**Motivos da não implementação:**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1 A instituição já utiliza outras ferramentas próprias de controlo            | 2 Estrutura e dimensão da instituição   | 3 A instituição não dispõe de aplicação informática própria para apoio da metodologia |
| 4 Falta de recursos humanos com competências específicas para a implementação | 5 Falta de motivação dos órgãos de gestão para a implementação da metodologia | 6 Investimento inicial muito elevado  |
| 7 Resistência à mudança   | 8 Retorno do investimento pouco visível                                       | 9 Surgiram dificuldades na conceção do projeto  |
| 10 Surgiram dificuldades na implementação do projeto                          | 11 Não se considera um bom instrumento de gestão                              |   |

A falta de recursos humanos com competências específicas para a implementação e a falta de motivação dos órgãos de gestão foram também causas que obtiveram uma significativa concordância (46,67%) por parte dos inquiridos.

Note-se que, para um dos inquiridos a metodologia *Balanced Scorecard* não é considerada um bom instrumento de gestão.

Também é relevante mencionar que duas das instituições de ensino superior não implementaram o modelo pelo facto de terem surgido dificuldades, quer na conceção, quer na implementação do projeto. Foram as mesmas duas instituições que identificaram estas dificuldades.

Tendo em conta que estas duas instituições tiveram insucesso na implementação do modelo e que, das nove instituições que utilizam o *Balanced Scorecard*, apenas uma refere que teve pouco sucesso e as restantes foram bem sucedidas, o estudo evidencia uma taxa de insucesso na ordem dos 27,3%.

Esta conclusão está em conformidade com o estudo desenvolvido por Cândido e Santos (2009). Os autores consideram que, apesar de frequentemente se identificar na literatura que as taxas de insucesso na implementação da estratégia rondam os 70% a 90%, não está provado que esta taxa corresponda, efetivamente, à realidade.

Relativamente à questão, se está prevista a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* no curto prazo, foram obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 4.4 - Previsão para implementar o *Balanced Scorecard* no curto prazo**

Opções de resposta	Frequência	Percentagem
Sim	1	6,7
Não	14	93,3
<i>Total*</i>	<i>15</i>	<i>100,0</i>

\*N = 15 (respondentes que não utilizam o modelo)

Conforme podemos observar, apenas um dos inquiridos (6,7%) respondeu que está prevista a implementação do modelo no curto prazo.

Analisando a tabela 4.5 e tendo por base apenas os inquiridos que utilizam o *Balanced Scorecard*, pode referir-se que cerca de 22,2% considera que a metodologia de avaliação de desempenho que utiliza precisa de ajustamentos, 33,3% considera-a adequada e 44,4% considera que é uma boa metodologia.

**Tabela 4.5 – Classificação da Metodologia Utilizada**

Opções de resposta	Frequência	Percentagem
Inadequada	0	0,0
Precisa de ajustamentos	2	22,2
Adequada	3	33,3
Boa	4	44,4
Excelente	0	0,0
<i>Total*</i>	9	100,0

\*N = 9 (apenas os respondentes que utilizam o modelo)

Os inquiridos que não utilizam o modelo foram questionados relativamente ao sistema de medição de desempenho que atualmente estão a utilizar. De acordo com a tabela 4.6, podemos apurar que em 47,8% das instituições se recolhem dados e se calculam indicadores específicos quando é necessário, em 13% das instituições está a ser utilizado o modelo de excelência EFQM<sup>7</sup>, três dos inquiridos (13%) responderam que não está a ser utilizado qualquer método de medição do desempenho e, em 8,7%, está a ser utilizado o Custeio Baseado nas Atividades. Uma das instituições de ensino superior referiu que calcula os indicadores estabelecidos no Sistema Geral de Qualidade.

<sup>7</sup> EFQM - European Foundation for Quality Management (Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade)

**Tabela 4.6 - Abordagem que Melhor Descreve o Sistema de Medição de Desempenho Utilizado**

Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
Custeio Baseado nas Atividades	2	8,7
Modelo de Excelência EFQM	3	13,0
Recolhem-se dados e calculam-se indicadores específicos quando necessário	11	47,8
Não está a ser utilizado qualquer método de medição de desempenho	3	13,0
Outro	4	17,4
<i>Total*</i>	23	100,0

\*N = 23 (15 respondentes que não utilizam o modelo mais 8 que não o conhecem)

Efetuada o confronto entre as principais razões que conduziram à adoção do *Balanced Scorecard* e os contributos que têm resultado da sua implementação, obtemos a representação gráfica 4.2.

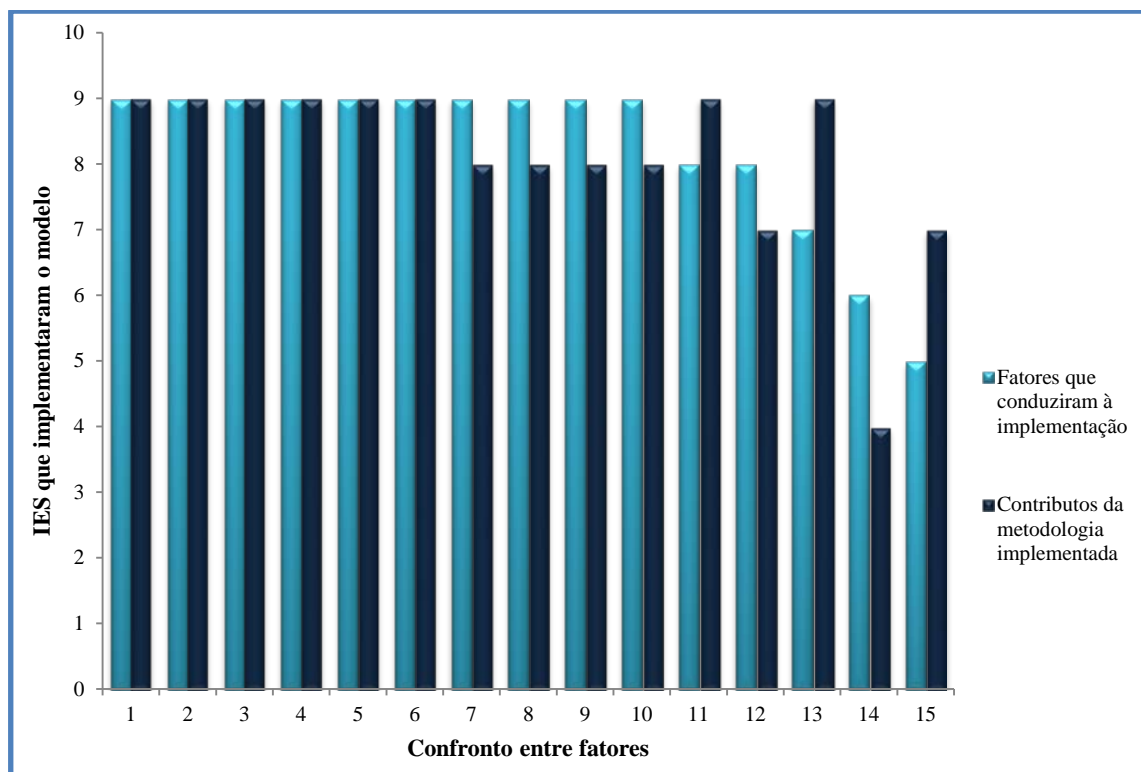
Para a obtenção deste gráfico, as respostas obtidas nestas duas questões foram agrupadas em três categorias distintas: uma categoria que reúne a concordância dos inquiridos (concordo e concordo totalmente), uma categoria que reúne a isenção (nem concordo nem discordo) e uma terceira categoria que reúne a discordância (discordo e discordo totalmente). Deste modo, a agregação das respostas evidencia os resultados a seguir expostos. Como podemos observar, são muitos os fatores em que a utilização do modelo corresponde totalmente às expectativas dos seus utilizadores, ou seja, os utilizadores concordam que o modelo corresponde totalmente aos objetivos que conduziram à sua implementação. Com a implementação da metodologia *Balanced Scorecard*, os utilizadores conseguiram, incontestavelmente, melhorar a comunicação da estratégia e dos resultados aos órgãos de gestão, clarificar as medidas, os objetivos a alcançar e os objetivos estratégicos alcançados, centralizar a atenção dos colaboradores nas questões estratégicas, facilitando a sua concretização, traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas, melhorar o alinhamento estratégico dos indicadores-chave com os objetivos estratégicos globais, quer ao nível dos departamentos, quer ao nível dos colaboradores, e obtiveram também a possibilidade de constantemente avaliar e atualizar a estratégia da instituição.

Em conformidade com esta conclusão, também Salas e García (1999) consideram que o *Balanced Scorecard* é muito útil para comunicar a estratégia de toda a organização, permite traduzir a estratégia e a missão da organização e privilegia a coerência entre os objetivos de cada funcionário e os da própria instituição.

A partir da análise do gráfico 4.2 também se conclui que existem fatores que, para 88,9% dos inquiridos, correspondem totalmente ao pretendido, nomeadamente, no que concerne ao apoio ao processo de planeamento, na melhoria da organização em termos de afetação de recursos, na melhoria da eficácia dos processos e do desempenho geral da instituição e no desenvolvimento de uma cultura de melhoria e de aprendizagem contínua.

A implementação da metodologia supera os objetivos em termos de redução de custos, na necessidade de abordar simultaneamente múltiplos objetivos e como forma de apoiar a avaliação e monitorização do desempenho e estratégia da instituição.

**Gráfico 4.2 - Confronto entre os fatores que levaram à adoção da metodologia e os contributos da sua implementação**



**Fatores/Contributos:**

1	Melhorar a comunicação da estratégia e dos resultados aos órgãos de gestão, identificando prioridades	2	Clarificar as medidas, os objetivos a alcançar e os objetivos estratégicos alcançados	3	Centralizar a atenção dos colaboradores nas questões estratégicas, facilitando a sua concretização
4	Traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas	5	Melhorar o alinhamento estratégico dos indicadores-chave com os objetivos estratégicos globais, dos departamentos e dos colaboradores	6	Constante avaliação e atualização da estratégia da instituição
7	Apoiar o processo de planeamento	8	Melhorar a organização e afetação de recursos	9	Contribuir para a melhoria da eficácia dos processos e do desempenho geral da instituição
10	Desenvolver uma cultura de melhoria e aprendizagem contínua	11	Apoiar a avaliação e monitorização do desempenho e estratégia da instituição	12	Influenciar e motivar o desempenho dos colaboradores e das equipas
13	Necessidade de abordar simultaneamente múltiplos objetivos	14	Aumentar os proveitos	15	Reduzir custos

As motivações para a implementação do modelo *Balanced Scorecard*, referidas no estudo de Ferreira (2009), vão ao encontro dos fatores mencionados neste estudo que conduziram à implementação do modelo:

- sistematizar a estratégia (através da construção do mapa estratégico), promovendo o que é prioritário para a organização;
- clarificar a estratégia da organização a todos os colaboradores;
- identificar e criar competências nos colaboradores;
- fomentar o alinhamento e a integração de várias perspetivas organizacionais e dos objetivos departamentais com os objetivos da organização;
- melhorar a comunicação organizacional;
- colocar num relatório de pequena dimensão os indicadores importantes para gerir a organização, efetuando a triagem aos indicadores existentes;
- identificar perfis de operacionalidade; e
- integrar informação.

Para 87,5% dos inquiridos, a metodologia contribui para influenciar e motivar o desempenho dos colaboradores e das equipas, ou seja, do total de inquiridos que considerou este fator como objetivo a alcançar com a implementação da metodologia, 87,5% considera que o modelo implementado, de facto, satisfaz esse propósito.

Também se conclui que dos 9 inquiridos que utilizam o modelo, 66,7% concordam (total de respostas “concordo” e “concordo totalmente”) que um dos fatores que conduziu à adoção do modelo foi a pretensão de aumentar os proveitos. Destes, apenas

quatro (44,4%) concordam (somatório das respostas “concordo” e “concordo totalmente”) que a utilização do modelo tem contribuído, efetivamente, para o aumento dos proveitos. Se considerarmos apenas as respostas que reúnem concordância, quer num âmbito, quer noutra, concluímos que, dos 6 inquiridos que tiveram o aumento dos proveitos como objetivo, apenas 4 consideram que a metodologia contribui para esse fim, o que se traduz em 66,7 %.

Conforme exposto na tabela 4.7, conclui-se com este estudo que 88,9 % dos inquiridos confere sucesso à implementação da metodologia, sendo que, 11,1% destes atribui uma classificação de “ muito sucesso” a esse procedimento.

De salientar que as opções de resposta “insucesso” e “algum insucesso” não foram identificadas por nenhum dos inquiridos.

**Tabela 4.7 – Classificação do Processo de Implementação do *Balanced Scorecard***

Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
Insucesso	0	0,0
Algum insucesso	0	0,0
Pouco sucesso	1	11,1
Sucesso	7	77,8
Muito sucesso	1	11,1
<i>Total*</i>	9	100,0

\*N = 9 (apenas os respondentes que utilizam o modelo)

Conforme podemos constatar na tabela 4.8, em 88,9% das instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard*, existe uma unidade específica ou grupo responsável pela medição de desempenho. Apenas uma das instituições que utiliza a metodologia respondeu que não existe um grupo formado para esse efeito.

**Tabela 4.8 – Existência de um Grupo Responsável pela Medição de Desempenho**

Opções de resposta	Frequência	Porcentagem
Sim	8	88,9
Não	1	11,1
<i>Total*</i>	<i>9</i>	<i>100,0</i>

\*N = 9 (apenas os respondentes que utilizam o modelo)

O estudo permitiu apurar que a gestão de topo esteve envolvida na concepção e na implementação da metodologia em 55,6% das instituições. 33,3% dos respondentes informou que apenas esteve envolvida na concepção e um dos inquiridos (11,1%) referiu que apenas esteve envolvida na implementação.

Relativamente aos dirigentes intermédios, em 77,8% dos casos, estiveram envolvidos na fase de concepção e na fase de implementação. Estiveram envolvidos apenas na concepção em 11,1% das instituições e, também, em 11,1% dos inquiridos, estiveram envolvidos apenas na implementação do projeto.

Neste pressuposto, evidencia-se um seguimento do que vem referido na literatura. São diversos os autores que recomendam o envolvimento da alta administração no projeto *Balanced Scorecard*. De acordo com Kaplan e Norton (1997, 2001b), Niven (2005) e Prieto *et al.* (2006) um dos entraves que compromete o sucesso da implementação do modelo diz respeito à falta de envolvimento da alta direção, seja por motivo de falta de motivação ou por falta de incentivo e apoio aos restantes participantes no processo.

Pelo exposto na tabela 4.9, pode verificar-se que 100% das instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard* consideram o modelo importante para a concretização dos objetivos estratégicos e consequentemente para a melhoria do desempenho organizacional. Esta conclusão está conforme a revisão da literatura efetuada e referida no ponto 2.2.4 do estudo. Tal como Harold *et al.* (1999), Chalaris *et al.* (2011), Dorweiler e Yakhou (2005), Salas e García (1999), Beard (2009), Stewart e Carpenter-Hubin (2000), Haddad (1999) e Venkatesh e Kirti (2007), também os inquiridos consideram o modelo importante para alcançar os objetivos estratégicos e melhorar o desempenho organizacional.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), algumas organizações que utilizam o modelo *Balanced Scorecard* consideram-no importante para o desempenho organizacional, referindo que este permite uma maior orientação para o cliente, respostas em curto período de tempo, aumento da qualidade, ênfase nas equipas de trabalho, redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos e uma gestão de longo prazo. Por outro lado, permite obter uma visão mais clara dos objetivos estratégicos e, em simultâneo, definir medidas operacionais de curto prazo para atingir esses mesmos objetivos (Banker *et al.*, 2004).

**Tabela 4.9 – Importância do Modelo para a Concretização dos Objetivos Estratégicos**

Opções de resposta	Frequência	Percentagem
Sim	9	100,0
Não	0	0,0
<i>Total*</i>	9	100,0

\*N = 9 (apenas os respondentes que utilizam o modelo)

Pelo exposto na tabela 4.10, o estudo permite concluir que 77,8% das instituições de ensino superior que utilizam o *Balanced Scorecard* reconhecem que surgiram dificuldades com a conceção/implementação da metodologia.

**Tabela 4.10 – Dificuldades na Conceção/Implementação da Metodologia**

Opções de resposta	Frequência	Percentagem
Sim	7	77,8
Não	2	22,2
<i>Total*</i>	9	100,0

\*N = 9 (apenas os respondentes que utilizam o modelo)

No que se refere à identificação das principais dificuldades encontradas pelos inquiridos que implementaram a metodologia (questão aberta), na fase de tratamento de dados, foram identificadas dificuldades ao nível da:

- definição clara da estratégia, dos objetivos estratégicos das unidades e departamentos de 2.º nível;
- comunicação da estratégia e alinhamento com o QUAR<sup>8</sup> e objetivos individuais;
- identificação e definição dos indicadores de medida que abrangem toda a estratégia da instituição e respetivas métricas;
- definição de metas adequadas;
- obtenção dos dados disponíveis, recolha de informação e necessidade de um suporte informático apropriado.

As barreiras referidas pelos inquiridos vão ao encontro das dificuldades e recomendações apontadas pela literatura revista. Assim, de acordo com Niven (2005), a falta de clareza na definição da estratégia conduz a indicadores de desempenho pouco relevantes para a melhoria do desempenho institucional, indicadores que não abrangem toda a estratégia da instituição.

Para Kaplan e Norton (1997), uma das barreiras que pode condicionar o sucesso da utilização do modelo diz respeito ao facto de os indicadores não refletirem decisões estratégicas, não ocorrendo, desta forma, a tradução da visão. A discrepância entre a estratégia e os objetivos estratégicos específicos constitui, também, um fator crítico identificado que condiciona o sucesso da implementação do modelo.

Conforme referem Kaplan e Norton (2001b), é necessária a comunicação constante da estratégia. É fundamental o processo de comunicação da estratégia a todos os níveis, sendo necessário criar ligações entre esta e os objetivos definidos (em todos os níveis: organização, departamento e indivíduo) no sentido de criar entendimento e conhecimento do impacto do desempenho na estratégia (Kaplan e Norton, 1996a).

---

<sup>8</sup> QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização – É um instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar o desempenho na Administração Pública. Este instrumento integra o SIADAP - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública e tem por principal objetivo alinhar os objetivos estratégicos da instituição com os objetivos dos seus departamentos (nos diversos níveis hierárquicos) e colaboradores.

Corrêa (2008) também considera as falhas de comunicação, entre os principais envolvidos, um grande entrave ao sucesso.

Para contrariar a existência de uma dificuldade ao nível da informação, Chalaris *et al.* (2011) consideram que a recolha de dados deve ser efetuada mediante um sistema automático. A adequada classificação da informação dota os órgãos de gestão de capacidade para tomar as decisões certas e melhorar continuamente os processos. De acordo com estes autores, é importante que as instituições de ensino desenvolvam um sistema de informação que forneça os dados necessários aos relatórios de avaliação internos. Estes autores sugerem que o sistema de informação traduza o grau de realização dos indicadores de desempenho e que permita encontrar, mais facilmente, formas de melhoria contínua dos resultados.

No que diz respeito às dificuldades encontradas com o processo de implementação da metodologia *Balanced Scorecard*, das nove instituições que utilizam o modelo, apenas sete reconhecem ter enfrentado dificuldades.

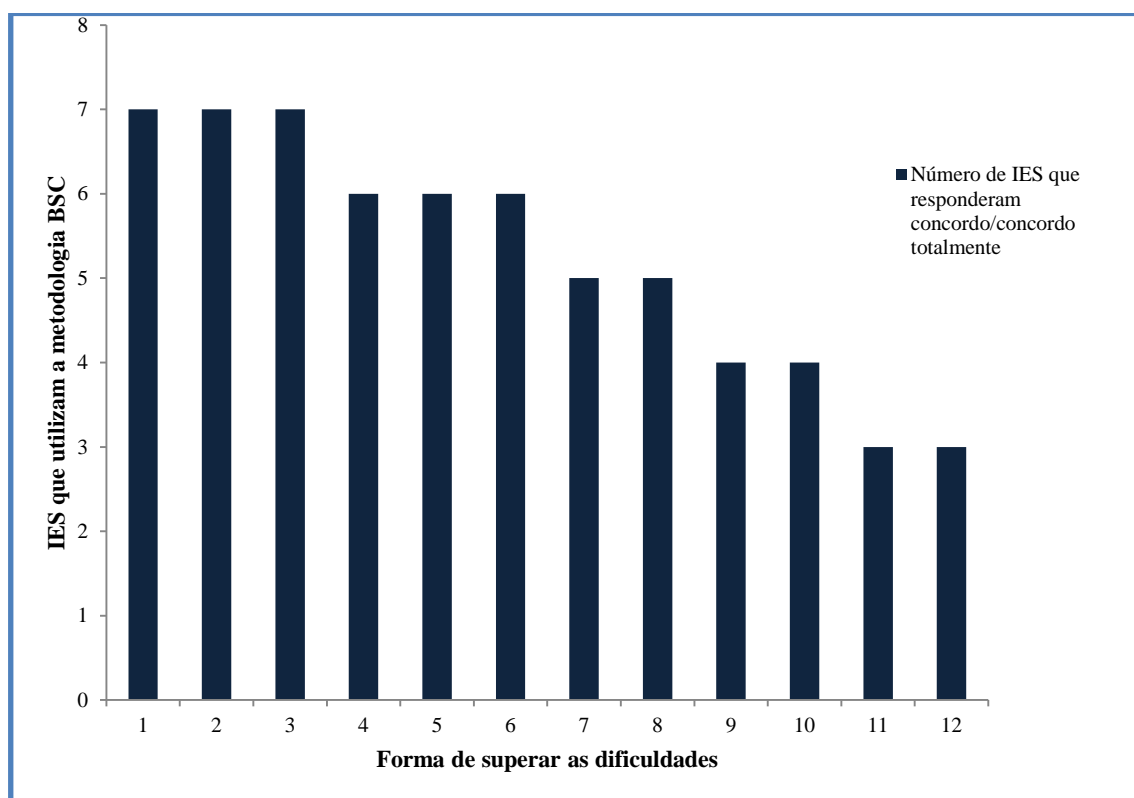
Relativamente à forma de superar as dificuldades encontradas, conforme podemos verificar no gráfico 4.3, todos os inquiridos concordam que para superar essas dificuldades existe a necessidade de redefinir os objetivos, indicadores, metas e iniciativas das perspetivas do *Balanced Scorecard*, ajustar os sistemas de informação e melhorar o trabalho em equipa e entre setores.

Para cerca de 85% dos inquiridos é importante parametrizar novos indicadores, melhorar e centralizar a comunicação dos erros surgidos e definir novas formas de corrigir os erros, de modo a alcançar uma melhor performance e sucesso.

Em conformidade com os inquiridos, Kaplan e Norton (2001b) sublinham a necessidade constante de comunicação ao longo de todo o processo, para além do trabalho em equipa e integração das várias unidades.

Definir com transparência o que se pretende medir, zelar pela melhoria contínua dos processos, efetuar um controlo mais exigente e treinar um conjunto de pessoas responsáveis pela medição do desempenho são outras formas identificadas que também obtiveram um grau de concordância relevante.

Gráfico 4.3 – Formas de superar as dificuldades



**Modo de superar as dificuldades:**

1 Redefinindo os objetivos, indicadores, metas e iniciativas das perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i>	2 Ajustando os sistemas de informação	3 Melhorando o trabalho em equipa e entre setores
4 Parametrizando novos indicadores	5 Melhorando e centralizando a comunicação dos erros surgidos	6 Definindo formas de corrigir os erros
7 Definindo com transparência o que se pretende medir	8 Zelando pela melhoria contínua dos processos	9 Efetuando um controlo mais exigente
10 Treinando um conjunto de pessoas responsáveis pela medição do desempenho	11 Redefinindo a interligação entre os objetivos e as perspetivas	12 Alinhando os objetivos com a estratégia da instituição

Quando interrogados acerca das melhorias desejadas para o modelo implementado (questão aberta), os inquiridos identificaram as seguintes respostas:

- mais envolvimento/participação de toda a equipa na prossecução dos objetivos da instituição, nomeadamente, dos dirigentes intermédios, dos estudantes e dos docentes;
- maior disseminação de ferramentas de apoio à decisão baseadas no *Balanced Scorecard*;
- simplificação do processo;

- definição clara da regularidade com que a informação é recolhida para que facilite a comparação/evolução de ano para ano;
- o resultado das leituras obtidas deveria tornar-se mais leve, caminhando gradualmente para uma maior automatização da alimentação dos indicadores e seus resultados;
- atingir um estado de maturidade que permita medições temporais mais alargadas não dependentes de alterações legislativas *ad hoc*;
- uma apropriação mais consistente, em toda a comunidade académica, da relação entre cada uma das suas atividades, com os objetivos e a estratégia definida para a instituição;
- alinhamento dos objetivos de todos com a visão.

O presente estudo também permite concluir que 40% dos inquiridos consideram que existe predisposição ou motivação dos órgãos de gestão para implementar o *Balanced Scorecard*, para 46,7% não existe essa motivação e 13,3% dos respondentes não tem opinião formada em relação a este assunto, tendo, por isso, respondido à opção “não concordo nem discordo”.

#### **4.2.2 Comparação entre Resultados: Setor Público e Setor Privado**

Dos 32 respondentes apenas 28 identificaram a instituição a que pertencem, pelo que, considerando apenas estas 28 respostas e confrontando os dados do setor público e do setor privado obtém-se as conclusões que seguidamente se apresentam.

Conforme se pode verificar na tabela 4.11, todos os respondentes do setor público conhecem a metodologia *Balanced Scorecard*, no entanto, apenas 7 (50,0%) utilizam o modelo. No setor privado, 8 dos respondentes conhecem o modelo, o que corresponde a uma percentagem de 57,1%, mas apenas uma instituição (12,5%) está a utilizar a metodologia.

**Tabela 4.11 – Conhecimento e Utilização do *Balanced Scorecard***

Opções de resposta		Setor Público	Setor Privado
Conhece o <i>Balanced Scorecard</i> ?	Sim	14	8
	Não	0	6
Utiliza o <i>Balanced Scorecard</i> ?	Sim	7	1
	Não	7	7

\*N = 28 (apenas os respondentes que identificaram a instituição a que pertencem)

\*\*N = 22 (apenas os respondentes que conhecem o *Balanced Scorecard*)

Das instituições que utilizam a metodologia no setor público, a maior parte (71,4%) utiliza há mais de um ano e menos de cinco anos, enquanto 28,6% das instituições utilizam há menos de um ano. Relativamente ao setor privado, a única instituição respondente que utiliza o modelo já o tem implementado há mais de cinco anos, conforme se pode constatar na Tabela 4.12.

**Tabela 4.12 - Antiguidade na Utilização do *Balanced Scorecard***

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
< 1 ano	2	
1 a 5 anos	5	
5 a 10 anos		1
> 10 anos		
<i>Total*</i>	7	1

\*N = 8 (apenas os respondentes que utilizam a metodologia)

Das instituições que não têm o *Balanced Scorecard* implementado, apenas uma do setor privado prevê no curto prazo a sua implementação. É o que se pode verificar na Tabela 4.13.

**Tabela 4.13 - Previsão de Implementação do *Balanced Scorecard* no Curto Prazo**

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
Sim	0	1
Não	7	6
<i>Total*</i>	7	7

\*N = 14 (apenas os respondentes que não utilizam a metodologia)

Conforme se verifica na Tabela 4.14, no setor público, 85,7% (6) das instituições que não utilizam o *Balanced Scorecard* efetuam a avaliação de desempenho mediante a recolha de dados e cálculo de indicadores específicos quando necessário.

**Tabela 4.14 - Abordagem que Melhor Descreve o Sistema de Medição de Desempenho Utilizado**

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
Custeio Baseado nas Atividades		1
Modelo de Excelência EFQM		3
Recolhem-se dados e calculam-se indicadores específicos quando necessário	6	2
Não está a ser utilizado qualquer método de medição de desempenho		
Outro	1	1
<i>Total*</i>	7	7

\*N = 14 (apenas os respondentes que não utilizam o *Balanced Scorecard*)

No que diz respeito ao setor privado, 42,8% das instituições utilizam o modelo de excelência EFQM<sup>9</sup>, em 28,6% (2) das instituições recolhem-se dados e calculam-se indicadores específicos quando necessário, uma instituição (14,3%) utiliza o Custeio Baseado nas Atividades e outra identificou que utiliza os indicadores estabelecidos no Sistema de Gestão da Qualidade.

<sup>9</sup> European Foundation for Quality Management - Fundação Europeia para a Gestão pela Qualidade

Como se pode verificar na tabela 4.15, no setor público, para 57,1% (4) das instituições o *Balanced Scorecard* é considerado uma boa metodologia, ao passo que 2 das instituições (28,6%) reconhecem que a metodologia implementada carece de ajustamentos. Uma das instituições do setor público (14,3%) considera a metodologia que utiliza adequada, o mesmo se verifica para o setor privado, em que, o único respondente que afirmou utilizar o *Balanced Scorecard* também o considera uma metodologia adequada.

**Tabela 4.15 - Classificação do Processo de Implementação da Metodologia *Balanced Scorecard***

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
Inadequada		
Precisa de ajustamentos	2	
Adequada	1	1
Boa	4	
Excelente		
<i>Total*</i>	7	1

\*N = 8 (apenas os respondentes que utilizam a metodologia)

A tabela que se segue (4.16) evidencia que, no setor público, a grande maioria das instituições (71,4%) que implementou a metodologia considera que o processo de implementação foi um sucesso. Para 14,3% dos inquiridos houve pouco sucesso e 14,3% refere que o processo de implementação foi muito bem sucedido. No que se refere ao setor privado, a única instituição que utiliza o modelo considera que o processo de implementação foi um sucesso.

**Tabela 4.16 - Classificação do Processo de Implementação do *Balanced Scorecard***

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
Insucesso		
Algum insucesso		
Pouco sucesso	1	
Sucesso	5	1
Muito sucesso	1	
<i>Total*</i>	7	1

\*N = 8 (apenas os respondentes que utilizam a metodologia)

No que concerne à existência de um grupo responsável pela medição de desempenho, conforme a tabela 4.17, foram obtidos os seguintes resultados:

**Tabela 4.17 - Existência de um Grupo Responsável pela Medição de Desempenho**

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
Sim	6	1
Não	1	0
<i>Total*</i>	7	1

\*N = 8 (apenas os respondentes que utilizam a metodologia)

Verifica-se que, no setor público, seis das instituições (85,7%) referem que existe um grupo responsável pela medição de desempenho. Apenas um estabelecimento de ensino não dispõe de um grupo organizado para esse efeito. Na instituição de ensino superior pertencente ao setor privado existe um grupo responsável por esse controlo.

O presente estudo permitiu concluir que todos os respondentes que utilizam o *Balanced Scorecard* conferem importância ao modelo para a concretização dos objetivos estratégicos. É o que podemos verificar na tabela 4.18.

**Tabela 4.18 - Importância do Modelo para a Concretização dos Objetivos Estratégicos**

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
Sim	7	1
Não	0	0
<i>Total*</i>	7	1

\*N = 8 (apenas os respondentes que utilizam a metodologia)

A tabela que se segue (4.19) confirma que, no setor público, a maioria das instituições sentiu dificuldades na concepção/implementação do *Balanced Scorecard* e apenas um dos inquiridos considera que não existiram dificuldades. Relativamente ao setor privado, pela tabela, constata-se que, na instituição que utiliza o modelo não despontaram dificuldades no processo de concepção/implementação da metodologia.

**Tabela 4.19 - Dificuldades na Concepção/Implementação da Metodologia**

Opções de resposta	Setor Público	Setor Privado
Sim	6	0
Não	1	1
<i>Total*</i>	7	1

\*N = 8 (apenas os respondentes que utilizam a metodologia)

## Capítulo 5. CONCLUSÃO

### 5.1 Limitações do Estudo

A maior limitação deste estudo diz respeito à evidência de falta de representatividade da amostra, pois se considerarmos apenas as respostas dos inquiridos que identificaram a instituição a que pertencem (28), obteve-se com a pesquisa 50% de respostas de instituições de ensino superior públicas e 50% de instituições privadas. Esta distribuição percentual não se assemelha à distribuição percentual da população.

Outra limitação tem a ver com o facto de não ter sido possível testar as hipóteses pretendidas. Era objetivo proceder-se ao teste de Qui-Quadrado, no entanto, após uma análise preliminar aos dados, para algumas das variáveis a utilizar no teste, apenas existia um subgrupo de respostas, ou seja, todos os inquiridos responderam da mesma forma, o que inviabilizou a realização do teste. Tal facto pode resultar de apenas haver interesse em identificar a existência de associação entre os respondentes que conhecem e utilizam o *Balanced Scorecard*, para os quais resulta uma amostra de pequena dimensão (9 inquiridos). Pelos mesmos motivos, também não foi possível testar a correlação existente entre algumas questões. Neste contexto, as variáveis observadas foram analisadas por via da estatística descritiva e não houve recurso à inferência estatística.

Neste âmbito, considera-se relevante referir a dificuldade na obtenção de respostas. Apesar da persistência para se obter o maior número possível de respostas ao questionário, apenas foi possível alcançar uma taxa de resposta de 23,9%.

### 5.2 Resumo das Principais Conclusões do Estudo

A revisão da literatura permitiu aferir que a difusão e a implementação das novas práticas de gestão estratégica, nomeadamente, o *Balanced Scorecard*, suscitaram o interesse do mundo académico nas últimas décadas. Não obstante a implementação do *Balanced Scorecard* nas instituições portuguesas de ensino superior apresentar ainda uma taxa muito reduzida, concluiu-se com este estudo, que é já uma evidência em

Portugal. No entanto, é importante referir que, na Administração Pública, a introdução de qualquer sistema de controlo de gestão, teria um impacto muito diferente se fosse fruto da vontade e da iniciativa do Governo, e do seu envolvimento em todo o processo de disseminação e implementação, pois qualquer processo de mudança ou reforma institucional terá sempre mais força se for desencadeado ou imposto pela lei.

O tratamento estatístico dos dados permitiu concluir que 75% dos inquiridos conhece a metodologia, dos quais 37,5% já a utilizam, na maior parte dos casos (66,7%), o modelo está a ser utilizado há mais de 1 ano e menos de 5 anos. No curto prazo, apenas 6,7% prevê implementar o modelo.

Relativamente às instituições que adotaram o *Balanced Scorecard* como método de avaliação do desempenho, 44,4% classifica a metodologia como boa e 33,3 % considera-a adequada. É de salientar o facto de 88,9% dos inquiridos referir que a metodologia foi implementada com sucesso, sendo que, na maioria das instituições existe um grupo responsável pela avaliação do desempenho (88,9%).

A pesquisa efetuada permitiu concluir que, nas instituições de ensino superior que utilizam a metodologia, esta é considerada importante para a concretização dos objetivos estratégicos. Com o tratamento estatístico dos dados apurou-se, também, que 77,8% das instituições que implementaram a metodologia sentiram dificuldades no processo de implementação. As principais causas apontadas para a não implementação da metodologia foram: a utilização de outras ferramentas próprias de controlo, a estrutura e dimensão da instituição e a falta de aplicação informática própria para apoiar a implementação do *Balanced Scorecard*.

Na maior parte das instituições que não utilizam este modelo de gestão, o desempenho é medido a partir da recolha de dados e cálculo de alguns indicadores específicos.

Com o tratamento estatístico de dados, conclui-se que os fatores que conduziram à implementação da metodologia correspondem, significativamente, aos contributos que a metodologia tem dado às instituições depois de ser implementada. Os respondentes consideram que a implementação do *Balanced Scorecard* permitiu, nomeadamente, melhorar a comunicação da estratégia e dos resultados aos órgãos de gestão, clarificar as medidas, os objetivos a alcançar e os objetivos estratégicos alcançados, centralizar a

atenção dos colaboradores nas questões estratégicas, facilitando a sua concretização, traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas, melhorar o alinhamento estratégico dos indicadores-chave com os objetivos estratégicos globais, quer ao nível dos departamentos, quer ao nível dos colaboradores e obtiveram também a possibilidade de, constantemente, avaliar e atualizar a estratégia da instituição.

No setor público, o *Balanced Scorecard* é conhecido por todos os inquiridos, no entanto, o estudo permitiu saber que apenas 50,0% das instituições utiliza o modelo. No setor privado, 57,1% dos respondentes conhecem a metodologia, mas apenas uma instituição, pertencente a este setor, implementou a metodologia.

Entre as instituições públicas que utilizam o *Balanced Scorecard*, 71,4% considera que o processo de implementação foi um sucesso, sendo que, para 14,3% este processo foi considerado muito bem sucedido. A instituição privada, que implementou o modelo há mais de cinco anos, considera que a implementação foi bem sucedida.

A pesquisa evidenciou que, em 85,7% das instituições públicas, existe um grupo responsável pela medição de desempenho, o mesmo acontecendo na instituição privada que tem o modelo implementado.

Todos os inquiridos que utilizam o modelo, quer no setor público, quer no setor privado, conferem importância ao modelo para a concretização dos objetivos estratégicos e para a melhoria do desempenho institucional.

A maioria das instituições do setor público que implementou o modelo sentiu dificuldades no processo de conceção/implementação, o mesmo não acontecendo com a instituição privada, que não enfrentou qualquer obstáculo.

### **5.3 Sugestões para Investigações Futuras**

A concretização desta dissertação não esgota a investigação sobre a temática do *Balanced Scorecard* aplicada ao setor português do ensino superior, contudo, espera-se que o subsídio deste estudo permita sensibilizar e incentivar os órgãos de gestão das instituições de ensino superior para a necessidade de utilizar modelos de gestão estratégica, no sentido de se obter uma maior competitividade, melhor performance e

sucesso. Espera-se, inclusivamente, que o presente estudo traga contributos para uma profunda reflexão acerca da importância da temática e que levante novas interrogações para posteriores estudos nesta área, que venham a complementar a presente investigação. Certamente que um acréscimo de estudos sobre o tema permitirá alertar as organizações, preparando-as e dotando-as de uma maior capacidade para a resolução dos eventuais problemas com que se possam vir a deparar.

Ao finalizar este trabalho e face a um generalizado crescimento da adoção do *Balanced Scorecard*, nos últimos anos, como modelo de gestão estratégica, havendo cada vez mais informação disponível sobre a forma de implementar o modelo e sobre as dificuldades que as instituições enfrentam até implementá-lo totalmente, considero notoriamente interessante que, no futuro, se venham a desenvolver estudos nos seguintes âmbitos:

- Uma vez que, atualmente, uma das temáticas incluídas nos programas dos cursos CADAP (Curso de Alta Direção em Administração Pública) e CAGEP (Curso Avançado em Gestão Pública) é o *Balanced Scorecard*, ao nível das instituições de ensino superior públicas, é previsível que nos próximos anos exista uma maior aptidão e sensibilidade dos órgãos dirigentes para a implementação da metodologia. Considera-se interessante voltar a estudar o nível de aplicabilidade do modelo neste tipo de instituições para analisar a evolução;
- Desenvolver um estudo de caso numa instituição de ensino superior para apurar as medidas tomadas e as dificuldades sentidas, pois os estudos de caso permitem um grau de apuramento superior ao conseguido por via de um inquérito;
- Tal como as instituições de ensino superior, também os estabelecimentos de ensino secundário enfrentam atualmente enormes desafios, muitos deles, consequência do nível da concorrência, dos custos e da diminuição da procura. Neste contexto, considera-se importante apurar o grau de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* neste tipo de instituições;
- Desenvolver um estudo de caso numa instituição de ensino superior para analisar de forma minuciosa os contributos resultantes da aplicação do modelo, nomeadamente, investigar a evolução da performance alcançada com a que existia antes de se dar início ao processo de implementação do modelo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, A. e Magalhães, A. (2000) *O Conceito de Stakeholder e o Novo Paradigma do Ensino Superior*; Revista Portuguesa de Educação.
- Baldrige, J e Deal, T. (1983) *The dynamics of organizational change in education*. Berkeley: Mc-Cutchan, 1983, 167-185.
- Banker, R., Chang, H. e Pizzini, M. (2004) *The Balanced Scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy*, The Accounting Review 79 (1), 1-23.
- Beard, D. (2009) *Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education*, Southeast Missouri State University, Cape Girardeau, Missouri, Journal of Education for Business, may/june.
- Cândido, C. e Santos, S. (2009) *Taxa de Insucesso na Implementação da Estratégia Empresarial: Uma Questão Controversa*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão 8(2), 10 - 18.
- Chalaris, M., Tsolakidis, A., Sgouropoulou, C. e Chalaris, I. (2011) *Developing an Information System for Quality Assurance in Higher Education using the Balanced Scorecard Technique – The case study of TEI-A*, Technological Education Institute of Athens, Panhellenic Conference on Informatics, 2011.
- Corrêa, K. (2008) *Implementação da Estratégia*, Módulo IV, consultado em 02 de Fevereiro de 2012 em <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/dificuldades-na-implementacao-da-estrategia>
- Costa, A., Pereira, J. e Blanco, S. (2006) *Auditoria do Setor Público no Contexto da Nova Gestão Pública*, Revista de Estudos Politécnicos, Polytechnical Studies Review, Vol. III, n.ºs 5/6, 201-225.
- Dorweiler, V. e Yakhou, M (2005) *Scorecard for academic administration performance on the campus*, Managerial Auditing Journal, Vol. 20 N.º 2, 138-144.

Epstein, M. e Manzoni, J. (1998) *Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*, European Management Journal Vol.16, Nº2, 1998.

Estrada, R. (2001) *O processo do planejamento estratégico e a cultura organizacional das Instituições públicas de ensino superior* - Universidade Federal de Santa Maria, Departamento de Engenharia Industrial – XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção.

Fernandes, A., Ribeiro, M. (2010) *A Necessidade de Planeamento Estratégico no Ensino Superior Português*, Centro de Investigação de Montanha – Instituto Politécnico de Bragança.

Ferreira, A. (2009) *Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard*, Monash University (Melbourne, Austrália) - Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática, Escolar Editora.

Grasseova, M. (2010) *Utilization of Balanced Scorecard in Public Administration, Management and Economics*, Revista Academiei Fortelor Terestre n.º 1, 49-57.

Haddad, K. (1999) *Using the Balanced Scorecard for improving Finance Education*, Financial Practice and Education – Spring/Summer.

Harold, F., Jr., E., Diamond, M. e Moore, M. (1999) *Designing and implementing na academic Scorecard*, change V31 n.º 6, 32-40.

Hernandes, C., Cruz, C. e Falcão, S. (2000) *Combinando o Balanced Scorecard com a Gestão do Conhecimento*, acesso em: Junho 2012, <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c12-art01.pdf>.

Hill, M. e Hill, A. (2005) *Investigação por Questionário*, 2ª Edição – 2.ª Reimpressão, Lisboa, Edições Sílabo.

Jordan, Neves e Rodrigues (2008), *O Controlo de Gestão, ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 8.ª Edição, Áreas Editora

Kaplan, R. e Norton, D. (1992) *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Boston, Massachusetts.

Kaplan, R. e Norton, D. (1993) *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review, Boston, Sep-Oct 1993.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996a) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, (January – February), 75-85.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996b) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Kaplan, R. e Norton, D. (1997) *Why does business need a balanced scorecard?*, Journal of Cost Management, May-Jun, 5-10.

Kaplan, R. (1999a) *Can bad things happen to good Scorecards?*, Harvard Business School Press, Balanced Scorecard, insight, experience e ideas for strategy-focused organization report.

Kaplan, R. e Norton, D. (2000) *Having trouble with strategy? Then map it*, Harvard Business Review, Sep-Oct 2000.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001a) *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*, Accounting Horizons, v. 15, n. 1, march, 87-104.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001b) *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*, São Paulo: Elsevier.

Kaplan, R. e Norton, D. (2001c) *Building a Strategy-focused Organization*, Ivey Business Journal, May/June, 65(5), ABI/INFORM Global, 12.

Kaplan, R., Norton, D. (2004) *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, R., Norton, D. (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.

- Karathanos, D. ; Karathanos, P. (2005) *Applying the Balanced Scorecard to Education*, Southeast Missouri State University, Cape Girardeau, Missouri, Journal of Education for Business.
- Karpagam, U. e Suganthi, L. (2012) *A Strategy Map of Balanced Scorecard in Academic Institutions for Performance Improvement*, The IUP Journal of Business Strategy, Vol. IX, n.º 3.
- Keller, G. (1983) *Academic strategy*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Kotler, P. e Murphy, P. (1981) *Strategic planning for higher education*. Journal of Higher Education, 470-489.
- Kovaleski, J. Ferreira, H., Ueno, E. e Francisco, A. (2006) *Planejamento estratégico, ferramenta indispensável para gestão de instituições de ensino superior privadas*, III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro: ANGRAD/Associação Educacional Dom Bosco
- Lawrence, S. e Sharma, U. (2002) *Commodification of Education and Academic Labour – Using the Balanced Scorecard in a University Setting*, Critical Perspectives on Accounting (2002) 13, Elsevier Science Ltd., 661–677.
- Mainardes, E., Ferreira, J. e Ontini, G. (2010) *Vantagens competitivas em Instituições de Ensino Superior: Proposta e Teste de um Modelo*, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Faculdade das Ciências Sociais e Humanas, Março 2010.
- Marôco, J. (2011) *Análise Estatística com o SPSS Statistics*, 5.ª Edição, Report Number, Análise e Gestão de Informação, Lda, Pero Pinheiro.
- McDevitt, R., Giapponi, C. e Solomon, N. (2008) *Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach*, International Journal of Educational, Vol. 22 n.º 1, 32-47.
- Meyer, V. (1991) *Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias*, In: Temas de administração universitária, Florianópolis: Nupeau, OEA/UFSC, 1991, 53-69.

- Meyer, V., Pascucci, L. e Mangolin, L. (2012) *Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas*, RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 46, jan./fev., 49-70.
- Niven, P. (2005) *Balanced Scorecard passo-a-passo: elevando o desempenho e mantendo resultados*, Traduzido por Nilza Freire, Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Niven, P. (2006) *Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2ª Edition, John Wiley & Sons.
- Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (1999) *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2003) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS*, 3ª Edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Pinto, F. (2009) *Balanced Scorecard Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Porter, M. (1996) *What is Strategy?*, Harvard Business Review, November - December 1996, 61-78.
- Prieto, V., Pereira, F., Carvalho, M., Laurindo, F. (2006) *Factores críticos na implementação do Balanced Scorecard*, G&P Gestão e Produção, V13, n.º 1, Jan-Abr, 81-92, consultado em 27 de Março de 2011 em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1>.
- Ramos, M. (2003) *Medición y gestión del rendimiento: ventajas de lossistemas de indicadores integrados*, Harvard Deusto - Finanzas & Contabilidad, n.º52, Mar.-Abr., 68-75.
- Salas, O. e García, P. (1999) *La aplicación del Cuadro de Mando Integral – Un Ejemplo en la Unidad de Relaciones Internacionales de una Universidad Pública*, Gestión de Las Administraciones Públicas, Auditoria Pública, n.º 17, Junio, 40-45.
- Santos, S. e Cândido, C. (2006) *Developing and implementing a strategy-driven performance management system in a Higher Education Institution*, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Portugal.

Silva, A., Silva, A. F., Faria, C. e Lopes, K. (2010) *Planeamento estratégico e o Balanced Scorecard*, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Sousa, M. e Rodrigues, L. (2002) *O Balanced Scorecard - Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*, Editora Rei dos Livros, Lisboa.

Stewart, A. e Carpenter-Hubin, J. (2000) *The Balanced Scorecard – beyond reports and ranking*, Planning for Higher Education – Winter 2000-2001, 37-42.

Storey, A. (2002) *Performance Management in Schools: Could the Balanced Scorecard help*, School Leadership & Management, vol. 22, n.º 3, 321-338.

Taylor, J. e Baines, C. (2012) *Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard*, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 34, n.º 2, abril, 111–124.

Venkatesh, U. e Kirti, D. (2007) *Balanced Scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective*, Institute for International Management and Technology, Haryana, India, International Journal of Educational Management, Vol. 21 n.º 1, 54-67.

Vieira, H., Castro, H. e Júnior, V. (2010) *O uso de questionários via e-mail em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes*, XIII SEMEAD – Seminários em Administração.

Viñegla, A. (2002) *Diseñando e implementando el Balanced Scorecard en una empresa del sector del vending: VAT, S.A.*, Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, n.º 58, Enero-Abril, p. 48.

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/Theinestepstosuccess/tabid/58/Default.aspx> , endereço Web consultado em 20 de Outubro de 2013.

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/BalancedScorecardAdopters/tabid/136/Default.aspx> , endereço Web consultado em 20 de Outubro de 2013

## APÊNDICE A: Questionário

1. Conhece a metodologia de avaliação institucional designada por *Balanced Scorecard*?

1.1 Sim

1.2 Não

2. Utiliza atualmente a metodologia *Balanced Scorecard*?

2.1 Sim

2.2 Não

3. Se utiliza a metodologia *Balanced Scorecard*, por favor indique há quanto tempo:

3.1 < 1 ano

3.2 1-5 anos

3.3 5-10 anos

3.4 > 10 anos

4. A instituição não utiliza a metodologia *Balanced Scorecard* devido aos seguintes fatores:  
(em que 1 significa Discordo Totalmente e 5 significa Concordo Totalmente)

4.1 Investimento inicial muito elevado

4.2 Retorno do investimento pouco visível

4.3 Estrutura e dimensão da instituição

4.4 A instituição já utiliza outras ferramentas próprias de controlo

4.5 Resistência à mudança

4.6 A instituição não dispõe de aplicação informática própria para apoio da metodologia

4.7 Falta de recursos humanos com competências específicas para a implementação

4.8 Falta de motivação dos órgãos de gestão para a implementação da metodologia

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 4.9 Surgiram dificuldades na conceção do projeto
- 4.10 Surgiram dificuldades na implementação do projeto
- 4.11 Não se considera um bom instrumento de gestão
- 4.12 Outro
- Se assinalou a opção “outro”, por favor, identifique
- 

5. Está prevista a implementação da metodologia *Balanced Scorecard* no curto prazo?

- 5.1 Sim
- 5.2 Não

6. Qual das abordagens a seguir melhor descreve o sistema de medição de desempenho que utiliza?  
(por favor, assinale apenas a opção que considerar mais correta)

- 6.1 Custeio baseado nas atividades
- 6.2 Modelo de excelência EFQM
- 6.3 Recolhem-se dados e calculam-se indicadores específicos quando necessário
- 6.4 Não está a ser utilizado qualquer método de medição de desempenho
- 6.5 Outro
- Se assinalou a opção “outro”, por favor, identifique
- 

7. Considera a metodologia de avaliação de desempenho que utiliza:  
(por favor, assinale apenas a opção que considerar mais correta)

- 7.1 Inadequada
- 7.2 Precisa de ajustamentos
- 7.3 Adequada
- 7.4 Boa
- 7.5 Excelente



- 9.7 Clarificar as medidas, os objetivos a alcançar e os objetivos estratégicos alcançados
  - 9.8 Centralizar a atenção dos colaboradores nas questões estratégicas, facilitando a sua concretização
  - 9.9 Traduzir a estratégia em objetivos e ações concretas
  - 9.10 Necessidade de abordar simultaneamente múltiplos objetivos
  - 9.11 Contribuir para a melhoria da eficácia dos processos e do desempenho geral da instituição
  - 9.12 Apoiar a avaliação e monitorização do desempenho e estratégia da instituição
  - 9.13 Desenvolver uma cultura de melhoria e aprendizagem contínua
  - 9.14 Melhorar o alinhamento estratégico dos indicadores-chave com os objetivos estratégicos globais, dos departamentos e dos colaboradores
  - 9.15 Constante avaliação e atualização da estratégia da instituição
  - 9.16 Outro   
Se assinalou a opção “outro”, por favor, identifique
- 

10. Por favor, classifique a implementação da metodologia *Balanced Scorecard*, numa escala de 1 a 5: (em que 1 significa Insucesso e 5 significa Muito Sucesso)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Existe uma unidade específica ou grupo responsável pela medição de desempenho da instituição?

- 11.1 Sim
- 11.2 Não

12. Por favor, identifique quem esteve envolvido na conceção (a) e na implementação (b) da metodologia de avaliação de desempenho utilizada:

- |   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|   | a                        | b                        | a e b                    |
| 12.1 Gestão de topo   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.2 Dirigentes Intermédios   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.3 Grupo de pessoas da instituição designadas com responsabilidade pela medição de desempenho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.4 Departamento responsável   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.5 Consultores externos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.6 Outros <input type="checkbox"/><br>Se assinalou a opção “outros”, por favor, identifique   |                          |                          |                          |
-

13. Considera o modelo importante para a concretização dos objetivos estratégicos e conseqüentemente para a melhoria do desempenho organizacional?

13.1 Sim

13.2 Não

14. Surgiram dificuldades com a conceção/implementação da metodologia?

14.1 Sim

14.2 Não

15. Por favor, identifique, resumidamente, as principais dificuldades encontradas:  
(refira se as dificuldades foram ao nível da definição das perspetivas, dos objetivos, dos indicadores, das metas,...)

---

16. A instituição superou ou tenciona superar essas dificuldades da seguinte forma:  
(em que 1 significa Discordo Totalmente e 5 significa Concordo Totalmente)

16.1 Redefinindo os objetivos, indicadores, metas e iniciativas das perspetivas do *Balanced Scorecard*

16.2 Redefinindo a interligação entre os objetivos e as perspetivas

16.3 Parametrizando novos indicadores

16.4 Definindo com transparência o que se pretende medir

16.5 Efetuando um controlo mais exigente

16.6 Alinhando os objetivos com a estratégia da instituição

16.7 Zelando pela melhoria contínua dos processos

16.8 Treinando um conjunto de pessoas responsáveis pela medição do desempenho

16.9 Ajustando os sistemas de informação

16.10 Melhorando e centralizando a comunicação dos erros surgidos

16.11 Definindo formas de corrigir os erros

16.12 Melhorando o trabalho em equipa e entre setores

16.13 Outro

Se assinalou a opção “outro”, por favor, identifique

---

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Muito resumidamente, que melhorias gostaria de ver no *Balanced Scorecard* aplicado na sua instituição?

---

18. Pretende receber os resultados deste estudo por *e-mail*?

18.1 Sim

18.2 Não

19. Por favor, indique o *e-mail* para receber a conclusão do estudo

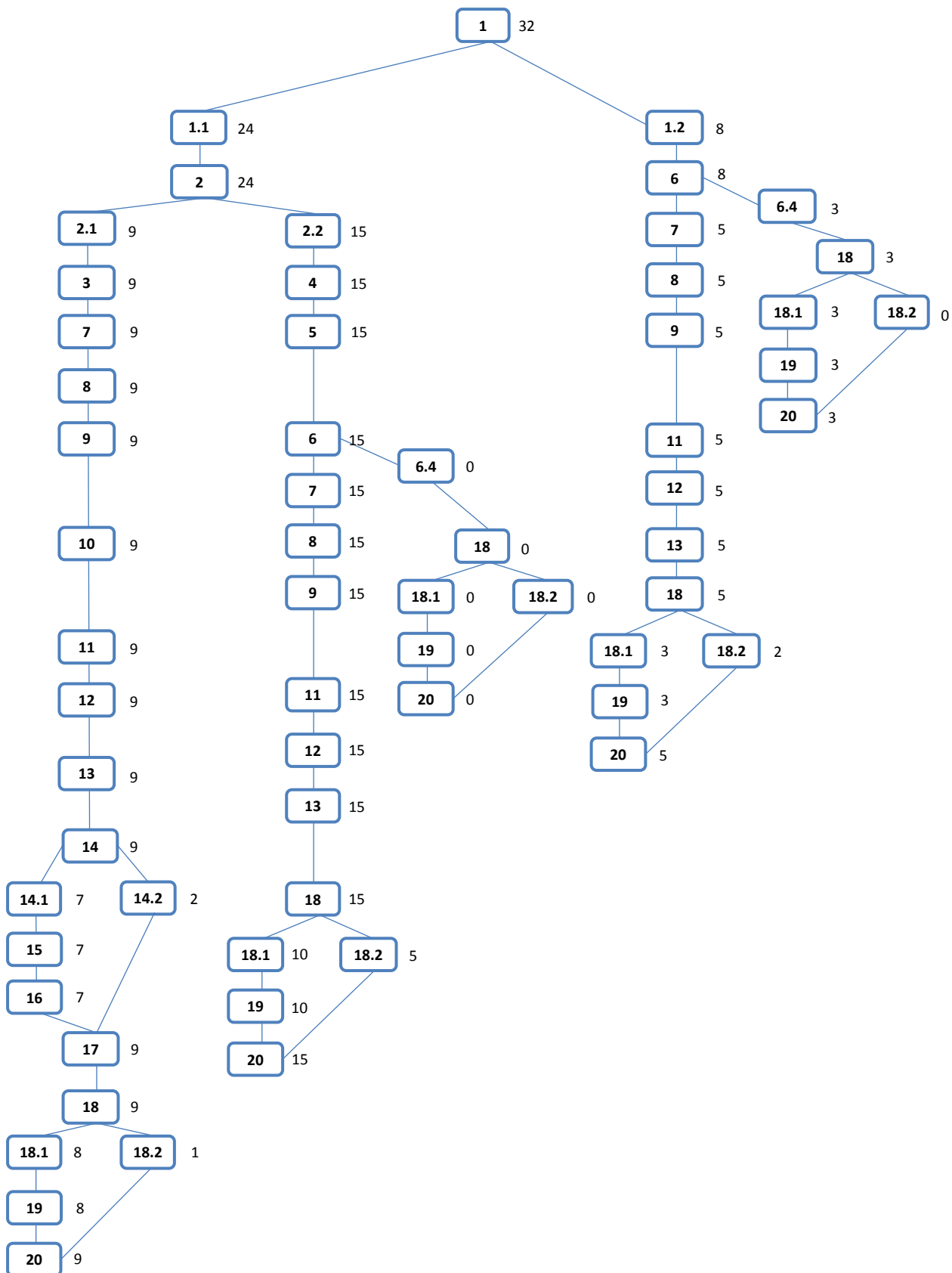
---

20. Por favor, identifique a Instituição de Ensino Superior a que pertence:

---

Muito obrigada pela sua colaboração!

## APÊNDICE B: Definição da Sequência de Respostas



## APÊNDICE C: Tabelas Adicionais

Estabelecimentos de Ensino Superior Público		35
<b><i>Ensino Superior Público Universitário</i></b>		<b>15</b>
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa		
Universidade Aberta		
Universidade dos Açores		
Universidade do Algarve		
Universidade de Aveiro		
Universidade da Beira Interior		
Universidade de Coimbra		
Universidade de Évora		
Universidade de Lisboa		
Universidade da Madeira		
Universidade do Minho		
Universidade Nova de Lisboa		
Universidade do Porto		
Universidade Técnica de Lisboa		
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro		
<b><i>Ensino Superior Público Politécnico</i></b>		<b>20</b>
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra		
Escola Superior de Enfermagem de Lisboa		
Escola Superior de Enfermagem do Porto		
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril		
Escola Superior Náutica Infante D. Henrique		
Instituto Politécnico de Beja		
Instituto Politécnico de Bragança		
Instituto Politécnico de Castelo Branco		
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave		
Instituto Politécnico de Coimbra		
Instituto Politécnico da Guarda		
Instituto Politécnico de Leiria		
Instituto Politécnico de Lisboa		
Instituto Politécnico de Portalegre		
Instituto Politécnico do Porto		
Instituto Politécnico de Santarém		
Instituto Politécnico de Setúbal		
Instituto Politécnico de Tomar		
Instituto Politécnico de Viana do Castelo		
Instituto Politécnico de Viseu		
Estabelecimentos de Ensino Superior Militar e Policial		5
Academia da Força Aérea		
Academia Militar		
Escola do Serviço de Saúde Militar		
Escola Naval		
Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna		

***Ensino Superior Privado Universitário***

37

Escola Superior de Atividades Imobiliárias  
 Escola Superior Artística do Porto  
 IADE - U Instituto de Arte, Design e Empresa  
 Escola Superior Gallaecia  
 Escola Universitária das Artes de Coimbra  
 Escola Universitária Vasco da Gama  
 Instituto Superior Bissaya Barreto  
 Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz  
 Instituto Superior de Ciências da Saúde – Norte  
 Instituto Superior de Comunicação Empresarial  
 Instituto Superior D. Afonso III  
 Instituto Superior de Educação e Trabalho  
 Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Almada  
 Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Mirandela  
 Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Santo André  
 Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares de Viseu  
 Instituto Superior de Gestão  
 Instituto Superior de Línguas e Administração de Bragança  
 Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria  
 Universidade Europeia  
 ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém  
 Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia  
 Instituto Superior da Maia  
 Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes  
 Instituto Superior Miguel Torga  
 ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida  
 Instituto Superior de Serviço Social do Porto  
 Universidade Atlântica  
 Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões  
 Universidade Fernando Pessoa  
 Universidade Fernando Pessoa - Unidade de Ponte de Lima  
 Universidade Lusíada  
 Universidade Lusíada (Porto)  
 Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão  
 Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
 Universidade Lusófona do Porto  
 Universidade Portucalense Infante D. Henrique

***Ensino Superior Privado Politécnico***

56

Academia Nacional Superior de Orquestra  
 Conservatório Superior de Música de Gaia  
 Escola Superior de Artes Decorativas  
 Escola Superior de Artes e Design  
 Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)  
 Escola Superior de Educação de Almeida Garrett  
 Escola Superior de Educação de Fafe  
 Escola Superior de Educação Jean Piaget de Almada  
 Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo  
 Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo (Viseu)  
 Escola Superior de Saúde Jean Piaget – Nordeste

Escola Superior de Educação de João de Deus  
Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti  
Escola Superior de Educação de Santa Maria  
Escola Superior de Educação de Torres Novas  
Escola Superior de Educadores de Infância Maria Ulrich  
Escola Superior de Enfermagem da Cruz Vermelha Portuguesa de Oliveira de Azeméis  
Escola Superior de Enfermagem Dr. José Timóteo Montalvão Machado  
Escola Superior de Enfermagem São Francisco das Misericórdias  
Escola Superior de Enfermagem de São José de Cluny  
Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria  
Escola Superior de Saúde do Alcoitão  
Escola Superior de Saúde da Cruz Vermelha Portuguesa  
Escola Superior de Saúde Egas Moniz  
Escola Superior de Saúde Jean Piaget – Algarve  
Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia  
Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Viseu  
Escola Superior de Educação Jean Piaget – Nordeste  
Escola Superior de Saúde Ribeiro Sanches  
Escola Superior de Tecnologias e Artes de Lisboa  
Escola Superior de Tecnologias de Fafe  
Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)  
CESPU - Instituto Politécnico de Saúde do Norte  
Instituto Português de Administração de Marketing de Lisboa  
Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos  
Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos (Aveiro)  
Instituto Superior de Administração e Gestão  
Instituto Superior de Administração e Línguas  
Instituto Superior Autónomo de Estudos Politécnicos  
Instituto Superior de Ciências da Administração  
Instituto Superior de Ciências Educativas  
Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras  
Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo  
Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração  
Instituto Superior D. Dinis  
Instituto Superior de Educação e Ciências  
Instituto Superior de Entre Douro e Vouga  
Instituto Superior de Espinho  
Instituto Superior de Gestão Bancária  
Instituto Superior de Novas Profissões  
Instituto Superior de Paços de Brandão  
Instituto Superior Politécnico Gaya  
Instituto Superior Politécnico do Oeste  
Instituto Superior de Saúde do Alto Ave  
Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa  
Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)