



**A IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD EM
UNIVERSIDADES PÚBLICAS.
Estudo de caso aplicado à Faculdade de Motricidade Humana**

Nelson Miguel Ventura Brites Correia

**Projeto de Mestrado
em Gestão**

Orientadora:

Prof. Generosa do Nascimento, Prof. Auxiliar Convidada, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL Business School.

Coorientadora:

Prof. Dra. Margarida Mascarenhas, Prof. Auxiliar, Departamento de Educação e Humanidades (Área de Especialização Científica de Sociologia e Gestão do Desporto), Faculdade de Motricidade Humana- Universidade Técnica de Lisboa

Abril 2013

RESUMO

O controlo de gestão em universidades e faculdades públicas portuguesas tornou-se imprescindível na atualidade. Este estudo visa aprofundar o conhecimento sobre a avaliação de performance financeira e não financeira destas instituições e a utilização do Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de monitorização da implementação da estratégia. Na revisão de literatura apresenta-se um resumo da experiência de utilização do BSC em algumas universidades mundiais: perspetivas, temas estratégicos, objetivos e indicadores utilizados.

Seleciona-se a Faculdade de Motricidade Humana (FMH) como estudo de caso e são analisados dados internos obtidos através de entrevistas, relatórios de gestão e as atas mais relevantes dos conselhos representativos. Enquadrado pela legislação portuguesa e regime jurídico das instituições de ensino superior, através do Balanced Scorecard propõe-se um sistema de alinhamento dos objetivos organizacionais, desde a Missão e Visão, consubstanciada nos estatutos aprovados pela lei orgânica da Faculdade, até à avaliação de performance de três órgãos de gestão da FMH.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard; Gestão de performance; Avaliação de performance; Ensino superior público.

Classificação JEL: I 230; H 830; M 000

ABSTRACT

The management control in Universities and Public Faculties in Portugal has become a priority in the current times. This study aims to expand the knowledge of financial and non-financial performance evaluations of these institutions and their use of the Balanced Scorecard (BSC) as an instrument to monitor the implementation of the strategy. Reviewing the literature we are confronted, succinctly, by the practical experience of using BSC in some worldwide universities: perspectives, strategic themes, objectives and the most commonly used indicators.

We have chosen the Faculty of Motricidade Humana (FMH) as a study of the case, where internal data obtained through interviews are analyzed, as well as the most relevant management reports and council minutes. Structured within the Portuguese legislation and judicial regime of secondary school institutions, through the Balanced Scorecard we propose a system that aligns the organizational objectives, from the Mission and Vision, allied with approved statutes through the organic law of the Faculty, to the assessment of performance of three management departments in the FMH.

Keywords: Balanced Scorecard; Performance management and measurement; Higher education; Public universities.

JEL Classification: I 230; H 830; M 000

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos membros do Conselho de Gestão da Faculdade de Motricidade Humana, Prof. Dr. João Barreiros e Dr. João Jacinto, pela disponibilidade demonstrada em ajudar esta investigação a atingir os seus objetivos.

Agradeço de forma especial toda a semente de conhecimento transmitida pelas orientadoras de projeto, Prof. Generosa do Nascimento e Prof. Dra. Margarida Mascarenhas.

Impossível é esquecer-me por um segundo do apoio da minha família: a minha mãe, Filomena Ventura e, especialmente, a minha mulher, Ana Teresa Miranda, que tanta força me transmitem e que me ajuda, emocionalmente, a ultrapassar todos os desafios.

A todos, o meu mais profundo agradecimento,

Nelson Miguel Ventura Brites Correia

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABELAS	vii
SUMÁRIO EXECUTIVO	1
INTRODUÇÃO	3
CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA.....	6
1.1- Evolução histórica dos conceitos de medição e gestão de performance.....	6
1.2- O Balanced Scorecard.....	11
1.3- Gestão de performance no contexto das instituições de ensino superior público	21
1.4- Aplicação do Balanced Scorecard em universidades.....	29
CAPÍTULO 2- QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA.....	50
CAPÍTULO 3- METODOLOGIA	52
3.1- Método de Investigação	52
3.2- Caracterização da população/amostra	53
3.3- Técnicas de recolha de dados.....	54
3.4- Técnica de tratamento de dados.....	54
CAPÍTULO 4- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	55
4.1- Apresentação da FMH	55
4.2- Estrutura Organizacional	56
4.3- Missão, Visão e Valores Institucionais	58
4.4- Diagnóstico à implementação do BSC.....	59
CAPÍTULO 5- PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	62
5.1- Redefinir a Missão da FMH	62
5.2- Eixos Estratégicos	63
5.3- Linhas Estratégicas Orientadoras.....	63
5.4- Definição das Perspetivas e Fatores Críticos de Sucesso	64
5.5- Construção do Mapa Estratégico.....	64
5.6- Balanced Scorecard Institucional.....	66

5.7- Alinhamento estratégico.....	68
CAPÍTULO 6- CONCLUSÕES	73
CAPÍTULO 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
CAPÍTULO 8- ANEXOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- O Balanced Scorecard.....	13
Figura 2- Gerir a Estratégia: 4 Processos	17
Figura 3- Princípios da Organização Concentrada na Estratégia.....	20
Figura 4- Componentes dos quadros de comando e painéis de controlo.....	33
Figura 5- Componentes dos quadros de comando e painéis de controlo.....	38
Figura 6- Mapa Estratégico para ser aplicado nas instituições de ensino superior indianas	40
Figura 7- 5 Perspetivas do BSC de uma Escola de Negócios.....	41
Figura 8- Fases do processo de revitalização estratégico numa Escola de Negócios.	43
Figura 9- Sequencia das perspetivas do BSC.....	44
Figura 10- Objetivos Estratégicos por Perspetiva	45
Figura 11- Matriz de verificação do BSC para os 3 grandes objetivos departamentais	47
Figura 12- 16 Áreas de reporte no Institute of Shock Physics no Imperial College London	48
Figura 13- Evolução do nº de alunos por ciclo de estudos entre 2006 e 2011 da FMH	56
Figura 14- Organograma Global da FMH.....	57
Figura 15- Perspetivas do BSC e Fatores Críticos de Sucesso	64
Figura 16- Mapa estratégico da Faculdade de Motricidade Humana	65
Figura 18- Objetivos gerais e específicos do Presidente da FMH	69
Figura 19- Objetivos gerais e específicos do Conselho Científico da FMH	71
Figura 20- Objetivos gerais e específicos do Conselho de Gestão da FMH.....	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Tipo de Indicadores de Desempenho.....	27
--------------------------------------------------	----

SUMÁRIO EXECUTIVO

“As últimas décadas foram marcadas por pressões crescentes para aumentar a eficiência e a eficácia do setor público em geral, e do ensino superior em particular. Em vários países do mundo ocidental tem havido cortes no financiamento público do ensino superior, senão em termos globais, pelo menos em termos per capita. Paralelamente, tem havido pressões para maior prestação de contas e maior seletividade na distribuição de fundos, cada vez mais dependentes de exercícios do desempenho.” (Sarrico, 2010 : 4).

Num trabalho de análise da realidade de 32 países europeus, apresentado este ano por uma fundação com sede em Maastricht (EEU), Holanda, e pela UNU-Merit, instituto de investigação ligado às Nações Unidas, 17 países reduziram os orçamentos públicos para o ensino superior, 13 restringiram os programas de ajuda financeira aos estudantes e cinco restringiram a autonomia, desde 2008.

Este ímpeto de reforma tornou-se mais aguçado à medida que o financiamento público se tornava mais cirúrgico, a autonomia das instituições se modificava e, em paralelo, as avaliações de performance externas exigiam a demonstração pública da eficiência e da eficácia institucional. Estas forças não só desafiaram as universidades e faculdades a mudarem os tradicionais modelos de governação, como também fizeram aumentar o interesse pela introdução de práticas de mensuração, de relato e de gestão da performance nestas instituições (Melo et al., 2008).

“O desenvolvimento de indicadores de desempenho neste setor foi muito impulsionado no Reino Unido a partir dos anos 80 do século passado, no seguimento de um conjunto de legislação que pretendia que as universidades trabalhassem no sentido do cumprimento de objetivos claros (nomeadamente de value-for-money, ou seja, de maximização do valor fornecido em retorno dos fundos atribuídos) e tivessem estruturas de planeamento e gestão fortes.” (Sarrico, 2010: 4).

Como resultado, diversos sistemas de gestão têm sido implementados em muitas universidades, começando a provocar profundas modificações nas formas de organização, de governação e de gestão destas instituições (Vilalta, 2001).

Começando por ser um mero instrumento de medição de performance, o conceito de Balanced Scorecard tem evoluído desde o seu aparecimento em 1992. Hoje em dia, utilizado numa multiplicidade de empresas e setores, o BSC tornou-se numa ferramenta de gestão de performance, de alinhamento organizacional, de comunicação da estratégia e um fomentador de mudança.

Aproveitando todos estes atributos, a questão de partida deste projeto é a seguinte: como poderá a Faculdade de Motricidade Humana desenhar um BSC para a sua realidade?

Sendo um setor de atividade com especificidades muito vincadas e uma faculdade com uma cultura muito própria, será apropriado utilizar as 4 perspetivas originais do BSC - Financeira; Clientes; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento? Se sim, que objetivos estratégicos nomear em cada perspetiva? Qual o desenho apropriado do mapa estratégico?

Como fazer o alinhamento do BSC institucional com o BSC dos 3 Órgãos mais importantes de gestão - o Presidente, o Conselho de Gestão e o Conselho Científico? Quais serão os objetivos específicos e os indicadores de medida a utilizar? Como apresentar os painéis de controlo de monitorização das realizações?

Estas questões de partida deram o foco, a direção e a coerência a este projeto. Depois da análise das já longas provas documentais sobre a implementação prática do BSC em universidades mundiais e da realização de entrevistas, questionários e análise documental sobre a realidade do caso em estudo, apresenta-se uma proposta de intervenção capaz de responder a todas as perguntas formuladas. Cumulativamente, apresenta-se as principais vantagens e dificuldades de uma possível aplicação prática.

INTRODUÇÃO

Este projeto centra-se na área do controlo de gestão de uma instituição de ensino superior pública, tendo como objeto da investigação empírica a Faculdade de Motricidade Humana (FMH), unidade orgânica da Universidade Técnica de Lisboa, que goza de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial. A faculdade realiza, entre outras, atividades de docência (através da oferta de cursos) e de investigação científica e cultural com vista à produção de conhecimento e inovação.

Ultrapassando as várias debilidades e insuficiências dos tradicionais sistemas de informação de gestão, que utilizam dados históricos virados principalmente para os objetivos financeiros de curto prazo, e em consequência dos inúmeros desafios internos e externos que os gestores das universidades e faculdades públicas enfrentam, torna-se premente a implementação de sistemas de controlo de gestão que respondam às crescentes exigências da sociedade e *stakeholders* por uma melhoria da qualidade dos serviços e uma maior transparência da gestão dos fundos públicos.

Tendo sempre por base a legislação que regula as instituições de ensino superior público, os sistemas de controlo de gestão deverão permitir a comunicação da razão de ser e dos objetivos estratégicos da instituição, facilitando o alinhamento com todos os objetivos quer departamentais quer individuais (de docentes, não docentes e investigadores).

Todas as ferramentas que constituirão o sistema global de controlo de gestão deverão permitir uma coerente avaliação de desempenho de todos os intervenientes, promover a motivação para o atingir de objetivos, privilegiar a ação e a tomada de decisão em tempo útil, encorajando a delegação de autoridade e a responsabilização (Jordan et al., 2008).

Apesar de originalmente desenhado para ser aplicado em empresas privadas com fins lucrativos, o Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de medição de performance suficientemente flexível para ser utilizada por todo o tipo de organizações, incluindo universidades e faculdades públicas.

Antes do desenvolvimento do BSC, os relatórios de performance das instituições públicas eram focalizados em medidas exclusivamente financeiras, tais como o cumprimento das metas orçamentais, a angariação de fundos ou os rácios de despesas operacionais sobre receitas operacionais. No entanto, o sucesso das instituições públicas é mais amplo e deve ser avaliado pela sua eficácia em prover benefícios à sociedade e aos contribuintes. O BSC ajuda as instituições públicas a selecionar medidas financeiras e não-financeiras coerentes para avaliar a sua performance (Kaplan, 2010).

O objetivo deste projeto é conceber uma metodologia capaz de desenhar o conceito de BSC numa estrutura organizacional do tipo burocracia profissional, como é o caso de uma faculdade pública portuguesa.

Conceber-se-ão painéis de controlo estruturados que permitam a monitorização da criação de valor da FMH e de três órgãos de gestão: Presidente, Conselho de Gestão e Conselho Científico.

Através da revisão de literatura sobre a partilha de experiências da aplicação do modelo BSC na academia, far-se-á uma análise comparativa das perspetivas utilizadas, dos objetivos dentro de cada perspetiva e indicadores utilizados na medição do cumprimento de cada um dos objetivos.

Esta dissertação está elaborada em sete partes:

- I. Na primeira parte do projeto de tese, a que se chama ‘Introdução’, enquadra-se o âmbito do estudo e formalizam-se os objetivos a atingir.
- II. No 1.º capítulo, ‘Revisão da Literatura’, procura-se a transcrição do pensamento dos autores mais importantes nas diversas temáticas: gestão de performance; BSC como instrumento de medição de performance; a utilização do BSC em instituições públicas; a utilização do BSC no ensino superior público.
- III. No 2.º capítulo, denominado por ‘Quadro Conceptual de Referência’, realiza-se uma sùmula do mais importante da ‘Revisão da Literatura’ e realçam-se as componentes que farão parte do ‘Projeto de Intervenção’.

- IV. No 3.º capítulo faz-se a descrição do método e da metodologia empregues no projeto de tese, caracteriza-se a amostra e as técnicas de recolha e tratamento de dados.
- V. No 4.º capítulo apresenta-se a ‘Caracterização da Organização’: Missão, Valores, Visão e estrutura organizacional da Faculdade de Motricidade Humana. Na parte final deste capítulo, resumindo os questionários elaborados, realiza-se um diagnóstico a uma possível implementação do BSC no estudo de caso, abordando-se a oportunidade, vantagens e dificuldades.
- VI. No 5.º capítulo sugere-se um ‘Projeto de Intervenção’, adaptando o modelo de análise (BSC) às características da instituição. Inicia-se com uma redefinição da Missão da FMH e descrevem-se os Eixos Estratégicos e as Linhas Estratégicas Orientadoras. Posteriormente, descrevem-se as perspetivas utilizadas e os fatores críticos de sucesso dentro de cada perspetiva de análise. Em seguida, constrói-se um possível mapa estratégico e exhibe-se o BSC institucional. Por fim, produz-se uma proposta de alinhamento do BSC institucional por três órgãos de gestão da FMH.
- VII. No 6.º capítulo efetua-se a conclusão deste estudo e sugerem-se alguns temas que poderão ser abordados futuramente com possível interesse para a instituição estudada.

CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA

1.1- Evolução histórica dos conceitos de medição e gestão de performance

Ninguém sabe datar, com total precisão, a primeira introdução de um método formal de medição e revisão de performance. Diz-se que os imperadores da dinastia Wei (221-226 d.C.) tinham um avaliador oficial cuja tarefa era a avaliação do desempenho da família imperial. Séculos mais tarde, Ignatius Loyola estabeleceu um sistema estruturado de avaliação dos membros da Sociedade Jesuíta (Armstrong e Baron, 2004).

A origem da moderna gestão das operações remonta às novas fábricas da Revolução Industrial, que pela primeira vez permitiu a produção em larga escala, e nas ideias emergentes da gestão científica. Tal como o economista Adam Smith (1776) previu, a aplicação de abordagens inovadoras sobre as capacidades individuais e do princípio da especialização do trabalho, aliada à utilização de máquinas de produção em massa, permitiu a produção de bens a uma taxa antes inimaginável (Radnor e Barnes, 2007).

Contudo, o pai-fundador da gestão das operações foi Frederick Taylor, antes da I Grande Guerra Mundial. Taylor acreditava que era responsabilidade da gestão criar, através da observação e da medição, o método científico mais eficiente de produção. A ênfase da medição de performance estava situada dentro do nível micro de cada operação, atividade e trabalhador e era concebida em termos de volume, custos e produtividade. As suas ideias foram desenvolvidas por muitos outros investigadores, incluindo Frank e Lillian Gilbreth, que introduziram o conceito de estudo de tempos e movimentos, método que requeria a medição de cada movimento singular empreendido pelos trabalhadores na execução do seu trabalho. A questão que os gestores operacionais pretendiam ver respondida, com a ajuda dos seus sistemas de medição, era quão eficiente estava a ser a operação. Numa era de trabalho intensivo e de produção maciça, isto fazia muito sentido (Neely e Austin, 2000; Radnor e Barnes, 2007).

Apesar da transversal adoção do método científico por toda a indústria, a partir da II Guerra Mundial o taylorismo depara-se com inúmeras apreciações negativas. Durante as décadas de 1950-60, a gestão científica começa a ser vista como um estilo de gestão

autocrático, fora de moda na nova era democrática. Numa época de baixo desemprego havia cada vez mais a preocupação com o aumento da qualidade de vida laboral capaz de atrair e reter o número suficiente de colaboradores de alto calibre. Muitos dos críticos de Taylor são oriundos da escola das relações humanas, iniciada pelas experiências de Elton Mayo em Hawthorne, pelas teorias de Maslow (1954), de McGregor (1960) e de Herzberg (1966). Todos argumentam que a motivação dos trabalhadores será melhor atingida com a humanização do local de trabalho, iniciando-se a tendência para alargar as análises das unidades de medida (e dos esquemas financeiros de incentivos) das realizações de trabalho individual para as equipas. Conjuntamente, verifica-se um movimento de alteração da medição de performance unicamente pelo custo e pela eficiência, para outro que compreende, também, conceitos como a eficácia, qualidade, flexibilidade, prazos e inovação (Radnor e Barnes, 2007).

Por essa altura, um grupo de colaboradores da General Electric conduz um importante projeto para desenvolver medidas de performance para as unidades descentralizadas da empresa. Nas conclusões do estudo, a equipa de projeto recomenda que a performance de cada divisão seja medida, além de uma mensuração financeira de rendibilidade (resultado líquido), por mais sete métricas não-financeiras: quota de mercado, produtividade, liderança de produto, responsabilidade pública, desenvolvimento pessoal, atitude dos colaboradores e balanceamento entre objetivos de curto e longo prazo (Kaplan, 2010).

Peter Drucker, no seu livro “The Practice of Management”, desenvolve o conceito de gestão por objetivos. Apesar dos conceitos transmitidos por Drucker, a gestão por objetivos torna-se um exercício burocrático, administrado pelos departamentos de recursos humanos, baseado na determinação de objetivos operacionais e táticos locais, desfasados dos grandes objetivos estratégicos (Kaplan, 2010).

À medida que a década de 60 dá lugar à de 70, algumas questões quanto à sensatez de as empresas se concentrarem unicamente na medição da performance começam a ser formuladas e inicia-se a visão alargada de que os tradicionais cálculos são inadequados. Neely et al. (1995) caracterizam essas deficiências como: incentivo para o curto prazo e para a otimização local; deficiente foco estratégico; falha no fornecimento de informação quanto a clientes e concorrentes; e incentivos para a minimização das variações face a padrões em vez da procura pela melhoria contínua.

A partir do meio da década de 1980, uma insatisfação crescente com os sistemas de medição de performance originou o que Neely e Austin (2000) denominaram uma revolução na **medição de performance** para fazer face à primeira crise da medição – a miopia da medição – causada pelo facto de se medirem as coisas erradas.

O termo **gestão de performance** foi usado pela primeira vez em 1976, no artigo publicado na “Harvard Business Review” ‘Employee growth performance management’ de Beer e Ruh (Armstrong e Baron, 2004), sem grande relevância prática, mas é o advento da gestão da qualidade total e da preocupação com a eficácia, responsabilidade e satisfação dos clientes que transforma o âmbito destes sistemas de gestão (Radnor e Barnes, 2007).

O início da década de 1990 viu o surgimento da reengenharia dos processos de negócio, que baseia os seus principais princípios na consideração da organização em termos de processos horizontais, em vez de funcionais, criando um ambiente que permite melhorias disruptivas. A reengenharia de processos foca-se naqueles processos que cruzam as fronteiras departamentais, promovendo uma consideração mais estratégica das operações e dando azo a que as mesmas sejam avaliadas por objetivos, além de custos e produtividade, tais como, velocidade, flexibilidade e segurança (Slack et al., 2005).

Tanto a gestão da qualidade total como a reengenharia de processos permitem que o foco da gestão das operações se mova da produção para a melhoria. Tal como Bourne et al. (2000) salientaram, a insatisfação com os tradicionais sistemas de medição de performance, baseados em conceitos contabilísticos e de relato de factos passados, promoveu o desenvolvimento de instrumentos de mensuração balanceados e multidimensionais. Estas novas ferramentas colocam a ênfase em medidas de performance não-financeiras, externas e sobre visões futuras. Estes instrumentos têm sido dominados por um modelo em particular – o Balanced Scorecard.

Hoje em dia, o propósito da gestão e da aferição de performance é comunicar, motivar, controlar e melhorar. Este movimento na direção da medição para a gestão requer que o feedback de controlo seja adicionado aos modelos transformadores. Isto envolve a comparação dos cálculos do output com a meta de valor a atingir e a tomada de medidas corretivas se há alguma diferença entre os dois. Um sistema de gestão de performance é

aquele que fornece informação sobre as questões relevantes (comunicação), promove comportamentos adequados (motivação), fornece mecanismos de responsabilidade e controlo (controlo) e cria mecanismos para intervenção e aprendizagem (melhoria) (Jonhston e Clarck, 2005).

Mas, atualmente, ainda existem más interpretações pois o termo de gestão de performance é percebido por muitos de forma demasiado restrita. É frequentemente referenciada como um conjunto de quadros de comando, composto por medidas indicativas, para se obter feedback e melhorar os relatórios financeiros (Cokins, 2009).

Mas é mais do que isso. Nos seus vários trabalhos, diversos autores descrevem três conceitos distintos, complementares e de sequência lógica:

No estágio inicial podemos encontrar a **medição de performance**. Pode ser literalmente descrita como um meio para avaliar, através de evidências estatísticas, as realizações passadas de um indivíduo, grupo ou organização no que diz respeito ao atingir de um conjunto de objetivos (Yu *et al.*, 2009). É, pois, o processo de quantificar a eficácia e a eficiência de uma ação passada (Waal e Counet, 2009).

A medição de performance compreende o registo de indicadores baseados nos fatores críticos de sucesso; de cálculos para detetar desvios; para registar realizações passadas; de medidas para descrever o estado potencial; e sobre o *output* e sobre o *input* (Lebas, 1995). Frayer et al. (2009) alertam para os quatro aspetos a ter em consideração nesta fase: (1) A decisão do que se vai medir; (2) Como o medir; (3) A interpretação dos dados; (4) E a comunicação dos resultados.

Num segundo patamar encontra-se o **relato de performance**. Ele é o fornecimento de uma conta, por vezes com alguma análise, do nível de *input*, atividade e *output* de um evento ou processo, normalmente contra algum tipo de meta a atingir, o que implica a comunicação da informação da performance aos tomadores de decisão para que possam decidir o que fazer (Radnor, 2008).

Mas a medição e o relato de performance não devem ser um fim em si mesmo mas uma ferramenta para uma gestão mais eficiente. Os resultados da medição de performance indicam o que aconteceu e não porque aconteceu ou o que fazer com essa informação. Para tornar uma organização mais eficiente, os resultados da quantificação de

performance têm de transitar para a **gestão de performance** (Zangoueinezhad e Moshabaki, 2011).

Esta compreende todos os processos, metodologias, métricas e tecnologias que as organizações usam para medir, monitorizar e gerir o desempenho do negócio. O Institute of Personnel Management, em 1992, estabeleceu a seguinte definição de gestão de performance: uma estratégia que relaciona todo o conjunto das atividades de uma organização com o contexto das suas políticas de recursos humanos, com a cultura, com os estilos de liderança e os sistemas de comunicação (Armstrong e Baron, 2004).

Gary Cokins (2004) acrescenta que a gestão de performance é o processo para gerir a execução da estratégia de uma organização, indicando a forma como se transformam os planos em resultados. É um conceito tipo guarda-chuva que cobre várias metodologias de melhoria conhecidas, geralmente apoiadas em sistemas e tecnologias de informação.

A gestão de performance envolve: o treino e a formação; o trabalho de equipa; o diálogo; o estilo de gestão; as atitudes; a visão partilhada; o envolvimento dos colaboradores; as multi-competências; e os incentivos e prémios (Lebas, 1995).

O ministro das Finanças finlandês, citado por Pinto (2009), descreve: “Gestão de performance é um modelo de controlo interativo baseado num contrato. A sua filosofia nuclear consiste, em termos operacionais, na capacidade das partes contratantes encontrarem o equilíbrio adequado entre os recursos disponíveis e os resultados a obter através desses recursos. A ideia-base da gestão da performance nas operações é equilibrar, da melhor forma possível, recursos e metas a atingir com eficiência e qualidade, procurando assegurar que os impactos finais desejados são atingidos com eficiência e economia”.

Cada um destes níveis envolve um conjunto de atividades, as quais, quando atingidas eficazmente, conduzem a organização ao nível superior. No entanto, para percorrerem e completarem eficazmente a sequência lógica, as organizações devem apoiar-se em quatro pilares fundamentais – as pessoas; os processos; as infraestruturas; e as competências. São fundamentalmente as pessoas, com as suas competências e conhecimentos que constituem a base do sistema. Se juntarmos a essa base de capital humano o conjunto de processos e infraestruturas, tudo devidamente alinhado para produzir melhorias, obtemos um sistema de gestão de performance (Pinto, 2009).

Fryer et al. (2009) identificaram as seguintes características-chaves para que a aplicação de um sistema de gestão de performance seja bem-sucedida: (1) Alinhamento de todos os sistemas de gestão com as estratégias da organização; (2) Compromisso e constante apoio da liderança; (3) Cultura organizacional na qual os sistemas de gestão de performance são vistos como via para a melhoria contínua e para a identificação de boas práticas e não como sendo um fardo para castigar maus desempenhos; (4) Envolvimento de todos os *stakeholders*; (5) Monitorização, feedback, disseminação e aprendizagem constante a partir dos resultados.

Nos últimos anos, várias ferramentas e métodos foram utilizados para construir um sistema de gestão de performance. Estes incluem a análise de rácios, a análise da produção total, as análises de regressão, a análise Delphi, a hierarquização de processos analíticos, o *Six Sigma*, os sistemas de gestão de qualidade, o *Activity Based Cost* (ABC) e *Activity Based Management* (ABM), a reengenharia de processos (BPM), etc. Cada método possui os seus conceitos básicos, objetivos, vantagens e desvantagens. O escolhido pela gestão depende do tipo e do estágio em que se encontra a organização, mas no conjunto dos objetivos que se pretende atingir através da gestão de performance encontra-se o alinhamento das atividades operacionais com a estratégia. (Zangouinezhad e Moshabaki, 2011; Pinto 2009).

Hoje, muito raramente se fala de modelos ou instrumentos para gerir a performance sem incluir o Balanced Scorecard (Pinto, 2009). Académicos e investigadores em estratégia, gestão de performance e contabilidade de gestão têm consagrado atenção crescente à influência da aplicação prática desta ferramenta de gestão à performance das organizações e ao seu planeamento estratégico (Huang, 2007).

Kaplan e Norton (1992) apresentaram o conceito de Balanced Scorecard, pela primeira vez, no artigo ‘The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance’, publicado na “Harvard Business Review”. Desde essa altura, o BSC tornou-se um dos mais famosos instrumentos de implementação estratégica, controlo de gestão e monitorização de performance adotado pelas empresas (Chen *et al.* 2006).

1.2- O Balanced Scorecard

No final dos anos de 1980 começou a verificar-se um movimento de mudança profunda nos negócios, na economia e na gestão das organizações em geral, a nível mundial. Para

se calcular o valor de uma empresa pesava, cada vez mais, um conjunto de informações e indicadores de performance (valores de ativos intangíveis), exteriores ao mundo das finanças, tais como valor das marcas, capacidade de gestão, cultura organizacional, liderança, *know-how* dos recursos humanos, quota de mercado, qualidade do serviço, satisfação e capacidade de gestão da relação com os clientes, potencial dos sistemas e das tecnologias de informação, bases de dados, etc. (Pinto, 2009).

Os métodos tradicionais de medição de desempenho, que até essa data orientavam a atenção dos gestores para factos passados, melhor dizendo, para as consequências financeiras dos factos passados enfatizando a análise retrospectiva dos resultados, apresentavam-se limitados quer como instrumentos de informação quer de avaliação de desempenho organizacional (Jordan et al., 2008).

Para suprir essa necessidade de gestão, Kaplan e Norton (1992) iniciaram o desenvolvimento do conceito de Balanced Scorecard, após o estudo dos sistemas de controlo de gestão de 12 empresas norte-americanas. Nas conclusões do estudo, os autores voltam a enfatizar que, isoladas, as tradicionais medidas financeiras (como, por exemplo, o nível de lucros, o cash-flow, a taxa interna de rentabilidade, o valor atual líquido, o prazo de retorno do investimento, o nível de ativo económico, etc.) não são eficientes na identificação das atividades que afetarão a criação de valor futuro.

Embora muitas organizações tenham por hábito o uso de indicadores não-financeiros, o certo é que, quando elaborados e analisados isoladamente, sofrem das mesmas limitações dos indicadores financeiros (Jordan et al., 2008). Era necessário integrar e balancear na medição de performance todo o tipo de indicadores. Solução que Kaplan e Norton apresentaram com o nome de Balanced Scorecard. O modelo mostrou, desde o início, ser de fácil compreensão e de grande consistência, com capacidade para fazer interagir todas as dimensões envolvidas na gestão das empresas (Pinto, 2009).

Ao longo dos tempos, o conceito evoluiu nos termos, nas características e nos processos desenhados. Inicialmente considerado como uma ferramenta de organização de métricas passou a ser reconhecido como um instrumento válido para o controlo da aplicação da estratégia definida (Radnor e Barnes, 2007). Cobbold e Lawrie (2002), citado por Radnor e Barnes (2007), identificam três gerações de scorecards:

I. Primeira Geração:

O modelo inicialmente desenvolvido para empresas do sector privado, cuja finalidade última é a maximização do valor criado para os acionistas/sócios, pretende ultrapassar as deficiências dos modelos financeiros-contabilísticos que falham em exprimir o valor económico de uma organização à medida que estas realizam investimentos substanciais em ativos intangíveis, no capital humano e no capital informacional (Kaplan, 2001).

Desta forma, Kaplan e Norton (1992) sugerem que as organizações devem desenvolver um conjunto de medidas adicionais para usarem como indicadores *leading* (ou *drivers* ou indutores ou de meios) da performance financeira. Estas medidas cumulativas devem refletir a satisfação dos clientes, os processos internos do negócio e a capacidade de aprendizagem da organização. Desta forma, as empresas devem organizar as suas medidas dentro de *clusters*, chamados “perspetivas”, as quais são o conjunto de medidas indispensáveis a qualquer organização (Cobbold e Lawrie, 2002).

O objetivo é fornecer uma visão integrada do desempenho organizacional, procurando o melhor equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, entre objetivos de curto, médio e longo prazo e entre indicadores de resultados e de meios (Jordan et al., 2008).

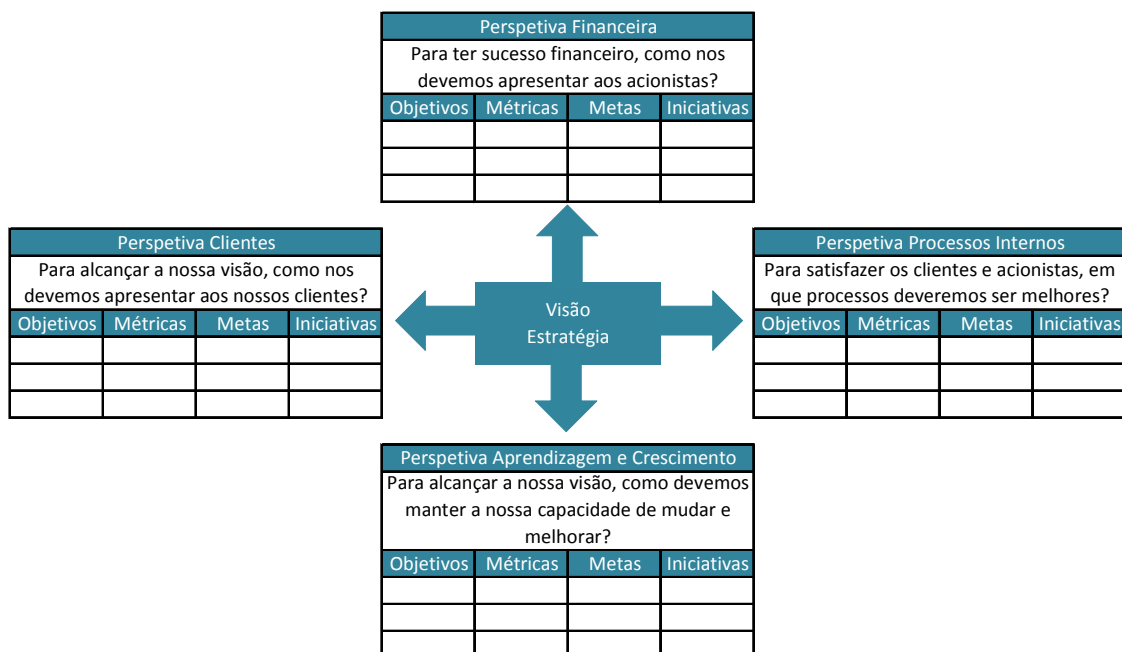


Figura 1- O Balanced Scorecard (Fonte: Norton e Kaplan, 1992)

Esta versão original centrou-se na fixação de objetivos, metas e indicadores de cada uma das perspetivas e destacava a necessidade de serem identificadas ligações e

interdependências de equilíbrio (causa-efeito) entre todas elas e, portanto, entre objetivos estratégicos (Visão) de longo prazo e ações (metas das operações) de curto prazo (Kaplan e Norton, 1996). Qualquer falha de funcionamento, derivada de objetivos não atingidos numa das perspectivas, irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, desequilibrando o BSC e provocando, conseqüentemente, desvios no percurso estratégico, no cumprimento da Visão e da estratégia da organização, pilares e alicerces de toda a estratégia e estrutura organizacional (Pinto, 2009).

Na sua versão original, Kaplan e Norton (1992) propõem o acompanhamento do desempenho através de quatro perspectivas de análise, embora reconheçam que as mesmas poderão ser ajustadas de acordo com as especificidades da organização. As quatro perspectivas de análise são:

- a) **Perspetiva Financeira:** são colocados os objetivos e metas que permitem tentar responder à pergunta: “Como devemos ser vistos pelos investidores?”. Tipicamente os objetivos financeiros têm a ver com a rentabilidade, com o crescimento, com o valor criado para o acionista/sócio, com a capacidade para sobreviver, ter sucesso e prosperar.
- b) **Perspetiva Clientes:** nesta perspectiva, as organizações colocam os objetivos e metas que permitem responder à pergunta: “Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?”. O BSC obriga os gestores a traduzirem as declarações de Missão das organizações (no que respeita ao serviço a clientes) em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente interessam aos clientes. As preocupações dos clientes tendem a cair em quatro categorias: tempo requerido para a organização satisfazer as suas necessidades, qualidade, performance e serviço. Normalmente utilizam-se como indicadores de resultados nesta perspectiva a satisfação, a retenção, a fidelização e a rendibilidade dos clientes. Estes objetivos representam o desenvolvimento de um conjunto de pressupostos acerca dos clientes (dos seus hábitos, segmentos de mercado e do seu relacionamento com a organização) e das propostas de valor que a organização deseja apresentar.
- c) **Perspetiva Processos Internos:** os objetivos, metas e indicadores colocados nesta perspectiva deverão permitir à organização responder à pergunta: “Em que processos teremos de ser excelentes?”. As medidas da perspectiva Clientes são importantes, mas elas devem ser traduzidas na mensuração daquilo que as

organizações fazem internamente para ir ao encontro das expectativas dos clientes. No fim de contas, uma excelente performance na perspectiva Clientes deriva da eficácia e eficiência dos processos, das decisões, das atividades e das ações (que constituem a sua cadeia de valor específica) ocorridas internamente por toda a organização. Alguns indicadores utilizados nesta perspectiva tentam medir tempo de ciclo, custos, qualidade, produtividade, inovação, parcerias, racionalização, organização, a eficiência e a eficácia. Estas medidas devem influenciar as ações individuais de cada colaborador, permitindo ligar as operações aos objetivos corporativos.

- d) **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento:** nesta perspectiva procura-se responder à questão: “Como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento que nos permitam concretizar a nossa Visão estratégica e criar valor?”. Estas competências prendem-se fundamentalmente com um conjunto de valores intangíveis – capital humano, capital de informação e capital organizacional. Alguns indicadores utilizados para medir estes ativos prendem-se com a satisfação, qualificação, a retenção de talento, as competências, o trabalho em equipa, as capacidades de liderança, de inovação e flexibilidade do capital humano.

No centro das quatro perspetivas que constituem o BSC são colocadas a Visão e a estratégia, que constituem o ponto de partida no desenvolvimento do BSC e, simultaneamente, um farol orientador que a organização nunca poderá perder de vista ao longo de todo o percurso estratégico dirigido para a Visão fixada. As duas últimas perspetivas – Aprendizagem e Processos Internos – constituem os indutores, as ações, as iniciativas que fazem as coisas acontecerem. As outras duas perspetivas de topo – Clientes e Financeira – evidenciam os resultados dessas ações, como, por exemplo, mais clientes e clientes mais satisfeitos, produzindo melhores resultados financeiros e mais retorno para os investidores (Pinto, 2009).

Passados dois anos do artigo original, Kaplan e Norton (1993) publicam o segundo artigo na “Harvard Business Review”, intitulado ‘Putting the Balanced Scorecard to Work’. Já com a análise da experiência prática da implementação do BSC concluem que o Balanced Scorecard fornece aos gestores um modelo lógico que traduz os objetivos estratégicos de uma empresa num conjunto coerente de indicadores e, pela primeira vez, propõem oito passos para as organizações construírem o seu BSC. Muito mais do que

um exercício de medição, o BSC é um sistema de gestão capaz de contribuir para melhorias profundas em áreas críticas, tais como produtos, processos, clientes e conquista de mercado. Muitas empresas que tentavam aplicar programas locais de melhoria contínua, tais como a reengenharia de processos, a qualidade total e a autonomia e responsabilização dos colaboradores sentem a falta de um sentido de integração. O BSC pode servir como foco dos esforços da organização, definindo e comunicando a todos os *stakeholders* as prioridades estratégicas definidas.

II. Segunda Geração:

Em 1996, Kaplan e Norton publicam o terceiro artigo sobre o tema Balanced Scorecard na “*Harvard Business Review*” com o título: ‘*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*’, ao mesmo tempo que publicam o clássico livro: “*The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*”. São nestas publicações que se inicia a identificação do BSC, não só como um sistema de monitorização de performance, mas também como sistema de gestão estratégica.

O instrumento consubstanciado no modelo Balanced Scorecard é mais do que uma coleção de medidas financeiras e não-financeiras. Ele representa a transposição do necessário alinhamento estratégico para as unidades estratégicas de negócio e verifica os mecanismos para atingir os objetivos globais de longo prazo da organização, fornecendo o feedback necessário da realização dos mesmos objetivos (Kaplan e Norton, 1996).

O foco do BSC move-se para a escolha dos objetivos, os quais, depois, poderiam ser usados para a escolha das medidas. Os objetivos são relacionados através de relações de causa-efeito, documentados numa forma de mapa estratégico, organizados por quatro ou mais perspetivas (Cobbold e Lawrie, 2002).

Esta orientação estratégica pode revelar-se por um conjunto de características e preocupações próprias, entre as quais se destacam: (1) Ligação dos indicadores de performance à estratégia; (2) Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho; (3) Ligar o controlo operacional à Visão e à estratégia; (4) Clarificar as relações de causa e efeito em que a gestão acredita; (5) Focar a atenção dos gestores no que é de mais crítico (Jordan et al., 2008).

Ligando a prática à estratégia, o BSC constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem a sua ação e obterem o feedback permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objetivos estratégicos (Jordan et al., 2008). Para isso, Kaplan e Norton (1996) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC:

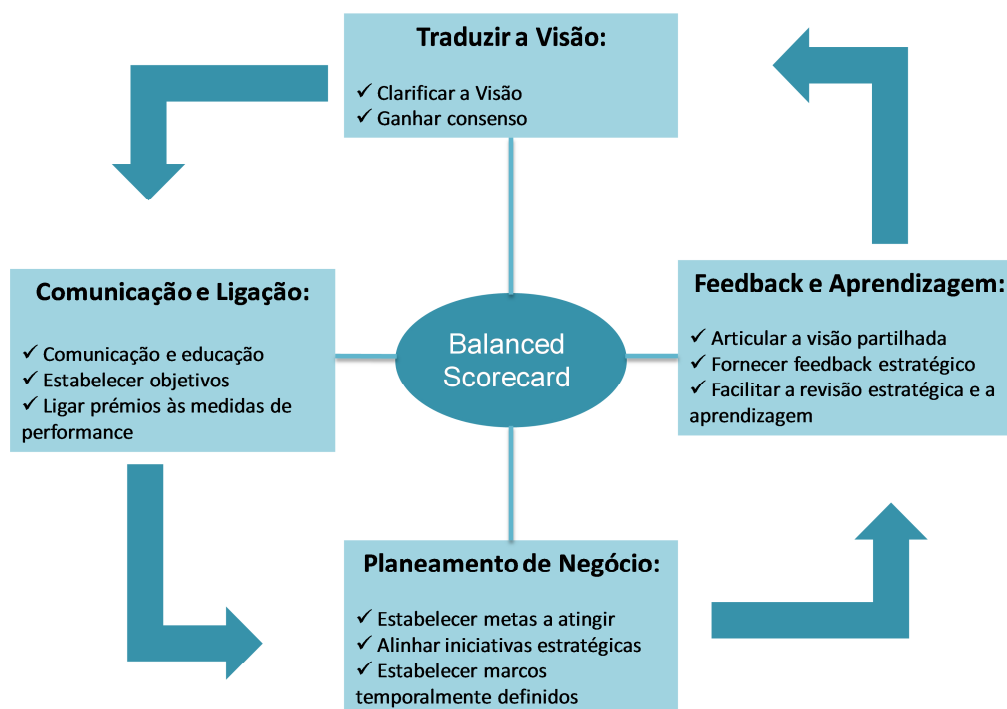


Figura 2- Gerir a Estratégia: 4 Processos (Fonte: Norton e Kaplan, 1999)

O primeiro processo – Traduzir a Visão – ajuda os gestores a construírem consensos à volta da ideia da Visão e da estratégia da organização. Para todas as pessoas atuarem com base nas declarações de Visão e da estratégia definida, as mesmas devem ser expressas por um conjunto de objetivos e medidas, acordadas por toda a administração de topo, que descrevem os vetores de sucesso de longo prazo (Kaplan e Norton, 1996).

O segundo processo – Comunicação e Alinhamento Estratégico – permite aos gestores comunicarem as suas estratégias verticalmente por toda a organização, ligando-a a todos os objetivos departamentais e individuais. Tradicionalmente, os departamentos eram avaliados através da sua performance financeira e os incentivos e prémios individuais estavam ligados ao alcançar dos objetivos financeiros de curto prazo. O BSC dá aos gestores uma forma de estes assegurarem que todos os níveis da organização entendam

a estratégia de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais como os objetivos individuais estejam alinhados com eles (Kaplan e Norton, 1996).

O terceiro processo – Planeamento de Negócio – permite às empresas integrarem os seus planos de negócio com os seus planos financeiros. Ao clarificar os objetivos estratégicos e ao identificar os respetivos fatores críticos de sucesso, o BSC proporciona um quadro interessante para a afetação de recursos e gestão das atividades e programas corporativos (Kaplan e Norton, 1996). Desta forma, o orçamento integrado com o BSC deve não apenas incluir os tradicionais objetivos financeiros, como também metas para os indicadores não-financeiros, de acordo com as perspetivas de análise, proporcionando uma visão mais globalizante e completa do desempenho esperado (Jordan et al., 2008).

O quarto processo – Feedback e Aprendizagem Organizacional – dá à organização a capacidade de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito, podendo conduzir à reformulação das metas estabelecidas ou à modificação das hipóteses que caracterizam a estratégia à luz de novos conhecimentos sobre a envolvente transacional e contextual da instituição (Jordan et al., 2008).

Estes quatro novos processos resultaram totalmente das experiências de implementação em mais de 100 organizações analisadas por Kaplan e Norton. Na verdade, nenhuma delas aplicou o primeiro BSC com a intenção de criar um novo sistema de gestão estratégica. Todavia, os gestores foram observando que o modelo, através da sua lógica de funcionamento, permitia criar novos processos que se traduziam em soluções para problemas antigos, que dificultavam a execução da estratégia com sucesso. Estava assim claramente definido um novo papel para o BSC – um sistema de gestão estratégica (Pinto, 2009).

O ano de 2000 traz uma nova publicação de Kaplan e Norton na “*Harvard Business Review*” intitulada ‘*Having trouble with your strategy? Then map it*’, que explicita e desenvolve um dos conceitos essenciais do BSC – o mapa estratégico – com impacto em todo o processo de implementação, mas sobretudo em dois aspetos: (1) A comunicação da estratégia e (2) a tradução da estratégia em termos operacionais (Pinto, 2009).

O mapa estratégico fornece um instrumento para ligar os ativos intangíveis à criação de valor para o acionista através das quatro perspectivas inter-relacionadas. A perspectiva Financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia nos termos financeiros tradicionais. A perspectiva de Clientes define a proposição de valor que as organizações pretendem usar para gerar vendas e fidelização no segmento de clientes definido. Esta proposição de valor forma o contexto na qual os ativos intangíveis criam valor. A perspectiva Processos Internos integra os poucos processos críticos que criam e entregam a diferenciada proposta de valor ao cliente. E na parte inferior do mapa estratégico encontra-se a perspectiva Aprendizagem e Crescimento, que identifica os ativos intangíveis que são mais importantes à estratégia. O objetivo nesta perspectiva é identificar que trabalhos (o capital humano), que sistemas (o capital informacional) e que tipo de clima organizacional (o capital organizacional) são necessários para suportar a criação de valor dos processos internos. Estes ativos devem ser integrados e alinhados com os processos internos críticos (Kaplan e Norton, 2000).

III. Terceira Geração:

A ideia de declaração de destino (um plano de longo prazo) que serve de referência para os objetivos de curto e médio prazo foi introduzido. Estes objetivos estratégicos mensuráveis são depois organizados em atividades de resultados ligados através de relações causais (Radnor e Barnes, 2007).

No ano de 2000, Kaplan e Norton publicam o segundo livro: *“The Strategy-Focused Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment”*. O principal objetivo desta publicação foi dar a conhecer e relatar experiências práticas que utilizaram com sucesso o BSC para gerir a sua estratégia. Estas práticas foram classificadas em cinco grupos identificados por princípios das organizações concentradas na estratégia. Passados três anos desta segunda publicação, em 2004, Kaplan e Norton lançam o livro: *“Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes”*. Houve duas intenções explícitas nesta publicação: aprofundar a metodologia dos mapas estratégicos e reforçar os cinco princípios apresentados anteriormente que caracterizavam a organização concentrada na estratégia (Pinto, 2009).

Atualmente, o BSC é considerado um sistema de gestão de mudança. A principal razão que atrai hoje as organizações para a aplicação do BSC e outros sistemas de gestão de performance é conseguir alinhar pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia. Concretizar o alinhamento determina que haja obrigatoriamente alinhamento (Pinto, 2009). Esta nova visão do BSC foi captada por Kaplan e Norton no seu quarto livro: “*Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*”, publicado em 2006.

As organizações têm de promover sinergias – o valor criado pela soma de todas as partes, isto é, pela sede, unidades de negócio e unidades de suporte devidamente alinhadas, tem de ser maior do que aquele que resultaria se as mesmas funcionassem autonomamente com estratégias desalinhadas, processos isolados, concentradas apenas nos seus próprios clientes internos ou externos (Pinto, 2009). Perceber como se cria alinhamento nas organizações é uma questão central para criar valor em qualquer tipo de organizações (Kaplan e Norton, 2006).

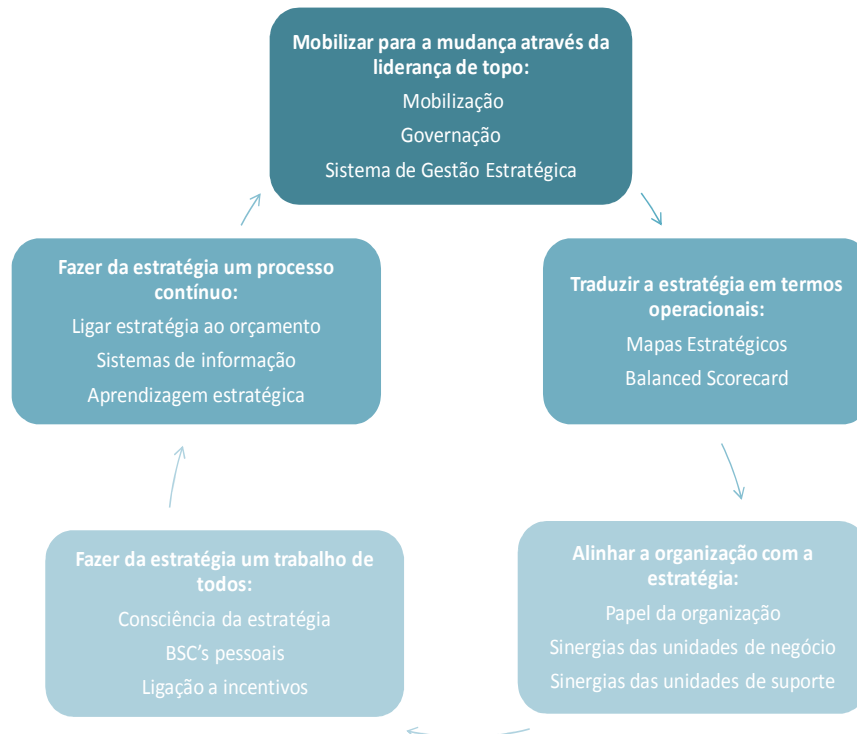


Figura 3- Princípios da Organização Concentrada na Estratégia (Fonte: Kaplan e Norton, 2006)

1.3- Gestão de performance no contexto das instituições de ensino superior público

Na origem de alguns falhanços organizacionais estão normalmente associados um deficiente planeamento estratégico, uma fraca estrutura organizacional, uma pobre política de recrutamento e retenção de colaboradores, ao inexistente ou ineficaz controlo interno e à ausência de comunicação e de feedback. A um nível mais operacional, a incorreta orçamentação e distração quanto aos cash-flows podem dar, também, origem a insucessos organizacionais. As instituições de ensino superior não são diferentes e não estão isentas do mesmo risco (Umashankar e Dutta, 2007).

Tradicionalmente estas instituições têm sido controladas pelo Governo e muitas vezes, também por isso, a prática da gestão estratégica não foi tão visível na iniciação e na operação destas organizações (Umashankar e Dutta, 2007).

Mas novas orientações governamentais e profundas mudanças tecnológicas, económicas e sociais fizeram modificar a natureza dos serviços públicos. A ausência de uma atitude de gestão e a necessidade de responsabilizar alguém por um não-cumprimento dos objetivos predefinidos em uma qualquer organização pública, mesmo que seja só pelo não-controlo dos custos orçamentados, levaram à transferência das práticas de gestão aplicadas no sector privado para o sector público (Doherty e Horne, 2001).

Em troca de mais autonomia, de mais flexibilidade na alocação de recursos e na escolha de meios e métodos, muitas organizações públicas tiveram de aceitar sistemas de gestão de performance mais rígidos (Laegreid et al., 2008).

Nesse sentido, é de reconhecimento geral que o ensino superior público é um dos sectores de atividade que estão a enfrentar metamorfoses sem precedentes. Como resposta a estas mudanças rápidas no ambiente, as instituições de ensino superior são forçadas a tomar as ações necessárias para responder positivamente aos desafios e aproveitar o surgimento de novas oportunidades (Ismail, 2010).

As pressões públicas mais relevantes para reformar as universidades registaram-se na alteração: a) Do âmbito do ensino superior (de um sistema de elites para outro virado para a massificação); b) No corte do financiamento público (com a consequente dificuldade das universidades para se financiarem exclusivamente por estes fundos); c) Na diversificação de atividades, na emergência de novas políticas de gestão pública; d)

E numa cada vez maior concorrência internacional entre universidades (Amaral e Magalhães, 2002)

O ímpeto para reformar o ensino superior tornou-se mais aguçado nos últimos anos à medida que o financiamento público se tornava mais cirúrgico, a autonomia das instituições se modificava e, em paralelo, as avaliações de performance externas exigiam a demonstração pública da eficiência e da eficácia institucional. Estas forças não só desafiaram as universidades e faculdades a mudarem os tradicionais modelos de governação, como também fizeram aumentar o interesse pela introdução de práticas de mensuração, de relato e de gestão da performance nestas instituições (Melo et al., 2008).

Como resultado, diversos sistemas de gestão de performance (compreendendo a sistemática coleta e análise de informação) têm sido implementados em muitas universidades, começando a provocar profundas modificações nas formas de organização, de governação e de gestão destas instituições, muitas vezes fazendo mover os tradicionais modelos de gestão participativa (modelo de burocracia profissional) para um modelo mais empresarial de gestão, para irem ao encontro das exigências dos órgãos reguladores de acreditação e avaliação (Vilalta, 2001; Welsh e Metcalf, 2003).

O teste real que as instituições de ensino superior enfrentam é criar sistemas significativos de medição da estratégia organizacional e depois utilizar essa informação na definição de políticas internas e decisões de alocação dos recursos. Perante esse objetivo, a utilização de indicadores de performance pode ser um poderoso instrumento, quer ao nível global da instituição quer aos diversos níveis departamentais que constituem a estrutura da organização, para avaliações internas e estratégicas. Apesar de existirem similitudes entre os indicadores usados para a produção de relatórios externos e avaliações internas, o desenvolvimento dos indicadores internos presta mais atenção às características contextuais os objetivos operacionais da instituição (Stewart e Carpenter-Hubin, 2000).

A diferença entre a utilização de indicadores para a prestação de contas externa e avaliação interna é clara. Os indicadores de performance desenvolvidos para audiências externas são geralmente construídos para informar três tipos de *stakeholders*: (1) Consumidores – estudantes e pais; (2) Corpo governativo – legislador e agências de acreditação; (3) Potenciais financiadores de recursos – antigos alunos, doadores e

agências de financiamento. A audiência externa está frequentemente limitada à sua área de interesse e possui ideias específicas quanto ao nível de resultados considerados aceitáveis para a instituição e por isso tendem a adotar uma visão incompleta e unidimensional da performance. Para instituições afetadas por avaliações externas, a tarefa da gestão é aprender a arte da gestão da imagem. Já que muitos dos *stakeholders* externos detêm recursos (financeiros, estudantes e creditações) que são do interesse da instituição, compreender a relação da fórmula entre os números da performance e como eles influenciam a percepção do sucesso ou do insucesso é a chave (Stewart e Carpenter-Hubin, 2000).

Para serem usados internamente, os indicadores de performance devem estar ligados aos valores e objetivos da instituição em particular e deles devem emanar. Estes indicadores transcrevem os grandes objetivos estratégicos em problemas de análise específicos que podem ser estudados e ao redor do qual podem ser desenvolvidas políticas de melhoria contínua da estratégia. Um tipo diferente de *stakeholder* – pessoas tomadoras de decisões dentro da universidade (docentes, administradores acadêmicos e administradores não-acadêmicos) – usam os indicadores de performance desenvolvidos para as audiências internas. Esta audiência representa um espectro mais alargado de perspectivas e de interesses com um vasto leque de opiniões sobre quais deverão ser os resultados aceitáveis da instituição, adotando uma visão multidimensional sobre a performance (Stewart e Carpenter-Hubin, 2000).

Para o público interno, o trabalho dos gestores consiste na aprendizagem da arte e da ciência sobre a avaliação da estratégia da organização. Visto que o consenso e o comprometimento de todas as partes interessadas na decisão é crítica para muitas das iniciativas da universidade, a disponibilização de um mecanismo aceitável ou de um processo para se pensar sobre questões estratégicas difíceis é a chave para se conseguir uma real melhoria da instituição. E porque a formação de muitos docentes e administradores acadêmicos cria o respeito sobre a teoria da análise de dados, a apresentação da informação da instituição num modelo conceptual com os dados de suporte pode, frequentemente, facilitar quer o debate quer a tomada de decisão (Stewart e Carpenter-Hubin, 2000).

Mintzberg (2012) argumenta que as universidades apresentam uma estrutura organizacional de burocracia profissional, caracterizada pela existência de dois tipos de

autoridade: a burocrática (fomentada pelos administradores) e a profissional (exercida pelos académicos), pessoas que desempenham um papel fulcral no funcionamento das universidades. Estas duas estruturas básicas são regidas por dois conceitos separados de relacionamentos organizacionais: o colegial (definido como um grupo de académicos, todos com igual poder de tomada de decisão, atuando conjuntamente) e o hierárquico/burocrático (as decisões são geralmente tomadas hierarquicamente e há uma série de normas e princípios de funcionamento no qual o sistema se alicerça).

Em muitos países, quando estes modelos tradicionais de governação começaram a ser considerados desajustados face às rápidas mudanças no ambiente, mais estratégias e estruturas empresariais foram consideradas necessárias criando, no entanto, tensões entre as normas profissional e de gestão e influenciando os regimes de prestação de contas dentro destas instituições (de Boer e Goedegebuure, 2001).

A investigação de Mattei (2009) descreve esta passagem de prestação de contas numa base profissional (baseada na especialidade do conhecimento, sendo um tipo de regime horizontal onde os atores respondem perante os pares em vez dos seus superiores) para uma prestação de contas de um regime de gestão (cuja função principal é fazer com que a autoridade delegada responda pela realização de tarefas acordadas em concordância com critérios de performance definidos) em muitas universidades do sector público.

As conclusões do estudo de Melo et al. (2007) apontam no mesmo sentido: muitos dos docentes e não docentes entrevistados sentiam que tinha havido um declínio da voz académica no processo de tomada de decisão institucional e um declínio da liberdade académica. Apesar disso, foi notado que os académicos ainda têm uma voz ativa, especialmente na tomada de decisões estratégicas. Todavia o seu papel alterou-se profundamente. Apesar de ainda terem de prestar contas sobre a sua atividade académica, no sentido que têm de responder aos seus pares, e principalmente em termos de resultados de investigação e na obtenção de bolsas, o seu grau de prestação de contas em termos de gestão aumentou consideravelmente. Também a pressão sobre o pessoal não-académico (incluindo administradores) para se tornar mais eficiente e eficaz aumentou significativamente à medida que as universidades crescem e as decisões que são necessárias tomar se apresentam mais rapidamente.

Depois de uma apurada revisão de literatura, e apesar do aumento da investigação de base sobre o tópico da performance no ensino superior, podem ainda encontrar-se algumas lacunas sobre o âmbito da gestão da performance. De facto, no ensino superior, o foco foi desde sempre a seleção e uso de indicadores de performance e o desenvolvimento, a implementação e a análise de mecanismos que assegurassem a qualidade (Brown, 2004).

Pode considerar-se o ensino superior como um processo de transformar recursos ou *inputs* (tempo de estudantes notáveis, tempo de académicos, consumíveis, instalações, equipamentos de serviços) em rendimentos ou output, que podem ser abrangentemente considerados como docência, a investigação ou uma qualquer outra terceira Missão. Os resultados são o produto da atividade de longo prazo da instituição como, por exemplo, a construção de uma sociedade mais bem formada. Todo este processo é monitorizado e controlado. No fim, os rendimentos e resultados são medidos contra as metas predefinidas e, se existir diferença entre esse valor e o atual obtido, ações corretivas deverão ser levadas a cabo (Melo et al., 2008; Boland e Fowler, 2000).

Se cumprir com a missão para que está destinado, um sistema de medição de performance deve providenciar a informação destas importantes matérias, promover os comportamentos adequados, fomentar os necessários mecanismos de prestação de contas e controlo e criar rotinas para intervenção e aprendizagem organizacional (Neely, 1998).

Todavia, há já uma antiga e honrosa tradição sobre o que se entende por medição da excelência. Em vez de se enfatizarem as medidas financeiras de performance, o ensino superior sempre colocou em lugar de destaque as medidas académicas de difícil quantificação. Exemplos conhecidos são os números demográficos sobre estudantes e docentes, o montante de matrículas, a média de acesso às faculdades, pontuação em testes estandardizados, classificação das turmas, taxa de retenção, rácio docente/estudante, taxas de graduação, carga letiva dos docentes, contagem das publicações e louvores obtidos pelos docentes, e estatísticas sobre os recursos físicos e sobre a biblioteca (Ruben, 1999; Stewart e Carpenter-Hubin, 2001).

Podemos considerar estes indicadores como externos e direcionados para audiências particulares, nomeadamente alunos e pais, Ministério da Educação e potenciais

investidores ou patrocinadores, defendendo uma reputação favorável de imagem da gestão. Níveis excelentes nestes indicadores externos podem não indicar necessariamente o sucesso interno. Na realidade, tal estilo de gestão não trouxe bons resultados no atingir dos objetivos de longo prazo da maior parte das instituições do sector da educação superior (Umashankar e Dutta, 2007).

Até à data, as instituições educacionais são ainda avaliadas tendo por base medidas similares, as quais deveriam ser unicamente utilizadas como indicadores de performance externos de quão bem a instituição está comparativamente a outras (Yu et al., 2009).

Cláudia Sarrico, do Gabinete de Estudos e Análise da A3ES, entidade com responsabilidade pelos processos de avaliação e acreditação de cursos superiores, escreve no seu relatório sobre indicadores de desempenho que *“À medida que os indicadores de desempenho vão sendo disseminados, são visíveis as deficiências de algumas medidas, sobretudo se isoladas, e dos efeitos perversos que a sua utilização pode gerar. Cedo se torna patente que os principais indicadores de desempenho não são totalmente apropriados para espelhar o desempenho organizacional, quando se percebe que aspetos qualitativos do desempenho não são convenientemente apreendidos por medidas qualitativas algo rudimentares. Este argumento é especialmente verdadeiro em sistemas de ensino superior cada vez mais heterogéneos, resultantes da massificação e da conseqüente diversificação de missões e características das instituições.”* (Sarrico, 2010 : 6).

No mesmo relatório apresenta-se uma síntese de indicadores de desempenho para a garantia da qualidade no ensino superior, referenciada pela literatura (Tabela 1).

Por muito importante que estes indicadores sejam, estas medidas falham na apresentação de uma imagem compreensível do estado corrente de uma instituição. Elas não refletem alguns dos fatores críticos de sucesso para uma universidade ou faculdade, nem captam muitas das dimensões da Missão, Visão e orientação estratégica da organização (Ruben, 1999).

As medidas tradicionais são também sujeitas a outras limitações. Na área da instrução, muitas medidas (tal como a média de acesso à faculdades, pontuação em testes estandardizados) medem *inputs* – capacidades que os alunos trazem com eles para a

instituição – mas nem sempre disponibilizam informação sobre o valor adicionado pela faculdade ou universidade através de processos de docência-aprendizagem nem sobre o output ou benefícios derivados de os terem atingido (Ruben, 1999).

Tabela 1- Tipo de Indicadores de Desempenho (Fonte: A3ES)

1. Ensino		
1.1	Características dos Estudantes	
1.1.1	Qualificações à Entrada	(por curso)
1.1.2	Origem Social dos Estudantes	(por curso)
1.1.3	Origem Geográfica dos Estudantes	(por curso)
1.1.4	Taxa de Admissão	(por curso)
1.2	Desempenho dos Estudantes	(por curso)
1.2.1	Taxas de Progressão	(por curso)
1.2.2	Taxas de Graduação	(por curso)
1.2.2	Tempo médio até à Graduação	(por curso)
1.2.2	Destino dos Diplomados	(por curso)
2. Investigação		
2.1	Nível de Atividade	
2.1.1	Orientação do Doutorandos	(por área científica)
2.1.2	Nível de Financiamento Competitivo	(por área científica)
2.2	Produtividade	
2.2.1	Doutoramentos Concluídos por Docente	(por área científica)
2.2.2	Publicações Por Docente	(por área científica)
2.2.3	Impacto por Docente	(por área científica)
2.2.4	Patentes por Docente	(por área científica)
3. Nível de Recursos		
3.1	Estudantes por Docentes	(por área de formação)
3.2	Estudantes por Não Docentes	(por área de formação)
3.3	Docentes por Funcionário Não Docente	(por área de formação)
3.4	Despesa por Estudantes	(por área de formação)
3.5	Recursos Materiais Por Estudantes	(por área de formação)

Outras variáveis com ligações menos óbvias à academia, menos tangíveis ou menos suscetíveis de análise quantitativa, têm tido menos foco de mensuração. Dimensões como a relevância, as necessidades, a acessibilidade, o cumprimento das expectativas, o valor acrescentado, apreciações sobre a diversidade, níveis de satisfação dos estudantes, impacto e motivação para a aprendizagem ao longo da vida, não são indicadores utilizados para aferir da excelência alcançada (Ruben, 1999).

Visualizando de uma forma mais abrangente, as ferramentas tradicionais de avaliação falham em considerar indicadores presentes e futuros de potencial para a excelência.

Uma área que merece uma maior atenção é a medição das expectativas dos estudantes, docentes e pessoal não-docente e os seus níveis de satisfação. Em muitas universidades e faculdades pouca atenção tem sido dada para a medição destas expectativas e satisfação dos estudantes, e ainda menos às do pessoal docente e não-docente dentro de unidades departamentais ou da instituição como um todo, apesar da visão alargada da atração e retenção do capital humano mais competente ser um dos objetivos estratégicos principais e um fator crítico de sucesso (Ruben, 1999). Para a avaliação da performance das universidades é crítico entender como a docência e a investigação contribuem para os objetivos globais e organizacionais (Zangouinezhad e Moshabaki, 2011).

Para assegurar uma cultura saudável e de excelência, a instituição deve assegurar que os indicadores de performance interna estão ligados aos objetivos corporativos de longo prazo que tentam melhorar as operações internas da organização (ligadas fundamentalmente à natureza do trabalho dos docentes) e não, simplesmente, competir com as instituições comparáveis (Hamid et al.2007).

Até certo ponto, tal como nos negócios, os indicadores para o ensino superior tendem a ser principalmente históricos, com limitado poder de previsão, incapazes de alertarem em tempo útil os gestores das instituições sobre mudanças que estão a ocorrer no seu ambiente externo e interno, e não darem a importância devida a dimensões importantes mas de difícil quantificação (Ruben, 1999).

Assim, para ultrapassar estas limitações, Philbin (2011) refere que um eficiente sistema de medição de performance nas universidades deve incorporar métricas apropriadas de aferição das áreas-chave do capital intelectual e dos seus fatores mais intangíveis (cumulativamente a outras medidas mais tangíveis), tais como o capital humano, o capital relacional e o capital estrutural. A academia, como instituição de conhecimento intensivo, pode beneficiar dos outputs gerados pelos instrumentos técnicos de medição de performance na tomada de decisão sobre orientações e iniciativas estratégicas cada vez mais complexas.

É importante ter em atenção que deve ser dada uma importância igualitária às métricas de performance internas e externas. Negligenciar qualquer uma das categorias e enfatizar demasiado um aspeto pode resultar em consequências indesejáveis. Enfatizar demasiado as medidas internas só pode resultar no falhanço de reconhecer as dinâmicas

e mudanças do ambiente externo. Por sua vez, uma extrema ênfase nas medidas externas negligenciam o valor do ativo intelectual da docência (Yu *et al.* 2009).

1.4- Aplicação do Balanced Scorecard em universidades

Apesar de originalmente desenhado para ser usado por empresas privadas cuja finalidade é o lucro, o BSC como método de avaliação de performance é suficientemente flexível para ser aplicado em qualquer tipo de organização, incluindo universidades públicas (Papenhausen e Einstein, 2008).

Antes do desenvolvimento do BSC, os relatórios de performance das instituições públicas ou sem fins lucrativos focavam-se meramente em medidas financeiras, tais como o controlo orçamental, os fundos angariados, donativos obtidos, gastos operacionais, etc. Todavia, é claro que o resultado das instituições sem fins lucrativos não pode nem deve ser medida através de indicadores financeiros. O seu sucesso tem de ser medido pela eficácia em fornecer benefícios aos contribuintes. O BSC ajuda na coerente seleção de indicadores não-financeiros para avaliar a performance perante toda a comunidade (Kaplan, 2010).

Dado que o sucesso financeiro não é o objetivo principal, as instituições públicas e sem fins lucrativos não podem usar a arquitetura formal do mapa estratégico do BSC, onde o objetivo financeiro é o resultado último a ser atingido e a própria razão de ser das empresas. Geralmente as instituições públicas colocam um objetivo relacionado com o impacto social que pretendem atingir, que também é a sua Missão, tal como a redução da pobreza, da poluição, doenças, diminuição do abandono escolar, educação e oportunidades económicas. A Missão de uma instituição pública representa a responsabilidade que a instituição assume perante a sociedade como um todo, tal como o racional para a sua existência e contínuo suporte de utilidade. As medidas dos impactos deste tipo de instituições podem demorar anos a refletir-se nos próprios indicadores de medição e é por essa razão que medidas de curto ou médio prazo de outras perspetivas são definidas, fornecendo o feedback necessário para o controlo e responsabilização anual (Kaplan, 2010).

Uma modificação adicional ao BSC requer expandir a visão da perspetiva Clientes. Doadores e contribuintes fornecem os recursos financeiros – eles pagam o serviço – enquanto outro grupo, os cidadãos e beneficiários, recebem o serviço. Ambos os grupos

deverão ser colocados no topo de qualquer mapa estratégico e qualquer instituição sem fins lucrativos (Kaplan, 2010).

O potencial do BSC como instrumento de avaliação das entidades académicas foi inicialmente estudado por Chang e Chow em 1999. Os autores questionaram 250 diretores de departamentos de contabilidade de universidades americanas e canadianas quanto ao nível de implementação e potencial do BSC nos programas de contabilidade. A todos foi dada uma lista de quatro componentes ou perspetivas e foi perguntado se as aceitariam ou modificariam por outras que considerassem mais importantes. Para cada perspetiva apropriada foi pedido aos entrevistados que selecionassem de uma lista de objetivos e medidas para inclusão no desenho do BSC. As 69 pessoas que responderam indicaram um nível baixo de implementação, mas estavam otimistas quanto à potencial capacidade para beneficiar a gestão e avaliação dos seus programas. Como dificuldades para a implementação e utilização do BSC foram referidos o trabalho extra requerido aos docentes, ausência ou impossibilidade para ligar as medidas de performance ao sistema de remuneração, a incapacidade para construir um instrumento apropriado, o sentimento dos docentes relativamente à sua (não) responsabilidade pelo plano estratégico, a resistência à mudança e os recursos financeiros necessários para desenvolver e manter este sistema (Bitner e Myers, 2010).

Chang e Chow (1999) indicaram que os executivos de topo da Universidade da Califórnia-San Diego lançaram um sistema com base no BSC para o planeamento e monitorização da performance para 30 funções da instituição usando como fonte três dados primários: (1) Os relatórios financeiros internos; (2) Os *benchmarks* da Associação Nacional de Faculdades e Universidades de Gestão Americana; (3) Os resultados dos inquéritos de satisfação aos docentes, não docentes e estudantes. Este exercício foi conduzido sob as declarações de Visão, Missão e valores. As vantagens relatadas prendem-se fundamentalmente com a revisão das descrições de funções alinhadas com os *standards* de performance, a introdução da preocupação pela formação contínua dentro de todos os departamentos, constante avaliação e auscultação dos clientes e aumento da responsabilidade na comunicação de necessidades através do uso da tecnologia.

No mesmo sentido, Bailey et al. (1999) inquiriram 500 reitores de universidades americanas aleatoriamente selecionados. Quando questionados sobre a extensão das

vantagens do uso do BSC nas suas universidades, somente três dos 39 reitores deram uma resposta negativa. No entanto, quando lhes perguntaram se a universidade tinha aplicado um sistema com estas características, a média de resposta positivas foi de 3,9 numa escala de 10 valores. Os autores do estudo concluíram que os resultados do mesmo sugeriam que provavelmente as escolas de negócio vão considerar o BSC útil como sistema de medição de performance (Bitner e Myers, 2010).

O estudo de Bailey et al. (1999) inspirou a implementação do BSC na Universidade de Minnesota. A universidade declara que é sua Missão preparar os estudantes para se tornarem líderes e gestores capazes de contribuir com valor acrescentado para as suas organizações e comunidades, através da: (1) Oferta de programas de licenciaturas e mestrados de alta qualidade; (2) Conduzir valiosas pesquisas de base, aplicadas e pedagógicas; (3) Suportar o desenvolvimento regional e a criação de riqueza local.

Baseado na Missão, a Universidade de Minnesota desenvolveu o mapa estratégico com três temas estratégicos complementares: (1) Docentes – através da seleção e retenção de docentes focalizados na excelência letiva para conquistar quota de mercado do mercado educacional; (2) Investigação – identificação pelo colégio académico dos docentes que desejam ser campeões no campo de pesquisa que elejam; (3) Alcance – usar o colégio de docentes para suportar a educação regional e outros suportes intelectuais. O mapa estratégico para a universidade usa uma arquitetura genérica para descrever cada estratégia. Neste caso, cada medida é ligada através de uma cadeia de causa e efeito lógica que conecta os resultados desejados da estratégia da universidade em *drivers* que levarão a esse mesmo cumprimento desejado. O mapa estratégico ilustra como os ativos intangíveis são transformados em tangíveis e posteriormente em resultados financeiros. Todas as medidas e indicadores tiveram em conta o alinhamento estratégico e foram agrupados em quatro perspetivas: Financeira; *Stakeholders*; Processos internos; e Aprendizagem e Crescimento.

Outra implementação do BSC foi reportada por O'Neil et al. em 1999. Um comité de docentes na Rossier School of Education da University of Southern California adaptou um scorecard académico baseado no trabalho de Kaplan e Norton. Reconheceram, no entanto, que todas as quatro perspetivas originais foram desenhadas para o sector empresarial e não encaixavam na perfeição com as definições da academia. Desta forma, o comité realizou algumas modificações. A perspetiva Financeira foi substituída

pela perspectiva “Gestão Acadêmica”, focando em como a performance é vista pela liderança da universidade em vez dos *stakeholders*. Adicionalmente, a perspectiva Clientes foi substituída pela perspectiva “*Stakeholders*”, com os estudantes e os docentes a serem identificados como os *stakeholders* principais. Os autores realçaram um fator de resultado positivo com a implementação do BSC, pois este permitiu ligar as decisões orçamentais ao plano de negócios, demonstrando a sua relação com indicadores de scorecard específicos (Bitner e Myers, 2010).

Também no ano de 1999, no fórum para o ensino superior do Centro para o Desenvolvimento Organizacional e Liderança da Universidade de Rutgers, Brent D. Ruben apresenta o trabalho ‘Toward a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework’.

Nessa investigação, Ruben (1999) expressa que a Missão fundamental quer das universidades onde se pratica a investigação quer das suas unidades académicas e programas é o desenvolvimento da excelência na criação, partilha e aplicação de conhecimento, tipicamente descritos em termos de ensino, bolsas de estudo/investigação e serviço público/alcance. O cumprimento integral desta Missão exige docências diferenciadoras, atividades de investigação de alto nível, processos inovadores de ensino/aprendizagem, estudantes capazes, docentes e não docentes competentes e um forte suporte legal e público.

Apesar de historicamente mais negligenciado, para o cumprimento da Missão é também essencial a excelência na comunicação; a existência de uma cultura vocacionada para o serviço; uma apropriada visibilidade e proeminência no ambiente local, regional e nacional; a vivência de um ambiente físico agradável; um ambiente social com valores respeitadores, de ajuda mútua e de amizade; as expectativas de sucesso; a existência de sistemas e serviços responsáveis, integrados, acessíveis e eficientes; e um sentido de comunidade (Ruben, 1999).

Ruben (1999) afirma que a Missão, Visão e objetivos estratégicos deverão ser traduzidos em painéis de controlo de indicadores agregados em cinco grandes grupos, cada um composto por uma variedade de medidas, permitindo a avaliação da performance (e excelência do ensino) multidimensional e em múltiplas perspetivas (Figura 4):

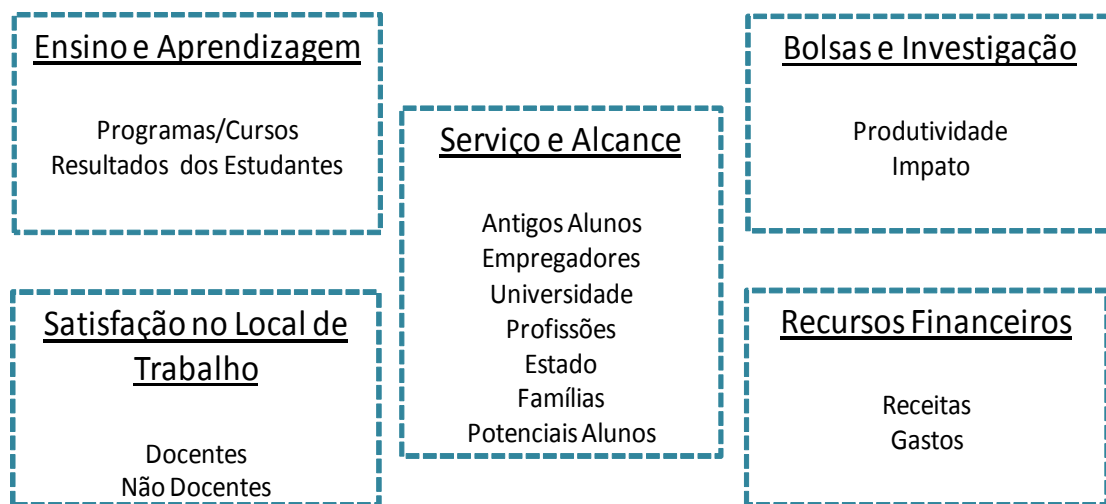


Figura 4- Componentes dos quadros de comando e painéis de controlo (Fonte: Ruben, 1999)

No entanto, nas observações finais do seu trabalho, Ruben (1999) conclui que dependendo da Missão e dos objetivos estratégicos da universidade, os componentes dos quadros de comando e painéis de controlo deverão ser bastante diferentes. Mais ainda, painéis de controlo genéricos utilizados para a instituição como um todo podem não ser idênticos e os mais adequados para serem utilizados por determinada unidade académica e administrativa existente dentro da instituição. Unidades individuais poderão ter o seu próprio conjunto de indicadores que realcem a sua própria Missão, direção e objetivos estratégicos, mas que mesmo assim e ao mesmo tempo estejam alinhados com a direção e prioridades dos quadros de comando da universidade.

Neste contínuo esforço de alinhamento, Ruben (1999) afirma que as unidades administrativas deverão possuir quadros de comando substancialmente diferentes daqueles utilizados pelas unidades académicas. Estas procurarão traduzir a própria Missão dessas mesmas unidades. Como exemplo, os painéis de controlo deverão incluir medidas de atividade e medidas de satisfação de outras unidades internas (e externas) pela prestação dos serviços do departamento. Também, noutro caso, o departamento com responsabilidades pela gestão das instalações físicas deve incluir medidas da satisfação de outros departamentos onde foram prestados serviços de manutenção, construção ou reabilitação. As medidas utilizadas pelo departamento de comunicação da universidade deverão refletir a atividade, o impacto e a satisfação sob o ponto de vista da administração da universidade, dos docentes e não-docentes e dos ‘*media*’ locais.

Além do próprio valor da medição, *per se*, há um grande benefício derivado dos processos de diálogo e de construção de consensos através dos quais os quadros de comando e indicadores são desenvolvidos. Nesta construção, todo o processo pode dar foco e energia e ser um formador dos docentes e não-docentes, e ao fazer isso, alarga a responsabilidade das lideranças dentro das diversas unidades individuais da instituição (Ruben, 1999).

No ano a seguir, Stewart e Carpenter-Hubin (2000) tomaram como ponto de partida a Missão da Ohio State University em se “tornar internacionalmente reconhecida nas atividades de investigação, docência e serviços” e investigaram a experiência adquirida com a implementação prática do BSC. Para o cumprimento dessa Missão, os autores definiram cinco áreas estratégicas, e também as denominaram como perspectivas, para dar resposta às seguintes perguntas:

1. Excelência acadêmica: qual é a contribuição da Universidade para a criação de conhecimento?
2. Experiência de aprendizagem dos estudantes: como é que a Universidade transmite de forma eficaz o conhecimento aos estudantes?
3. Diversidade: quão bem a Universidade amplia e fortalece a sua comunidade?
4. Alcance, licenciamentos e patentes: quão eficazmente a Universidade transfere conhecimento para as comunidades locais, nacionais e internacionais?
5. Gestão de recursos: quão bem a Universidade desenvolve e gere os recursos?

Stewart e Carpenter-Hubin (2000), nas conclusões do estudo, afirmam que o sucesso do uso da metodologia BSC está nos vários passos necessários para ligar os grandes objetivos estratégicos da universidade com os problemas específicos a resolver, as decisões a serem tomadas e as constantes escolhas da alocação de recursos. Iniciando com o necessário amplo consenso quanto ao articulado da Missão, um scorecard acadêmico deverá ser desenvolvido com a identificação dos objetivos estratégicos de longo prazo associados a cada uma das áreas organizacionais estratégicas. Após essa primeira etapa, segue-se a comunicação com todas as unidades departamentais da universidade alinhando cada um dos objetivos individuais com os objetivos macro da estrutura global. Segue-se o planejamento acadêmico propriamente dito, com a definição

pela administração dos recursos e prioridades, desenvolvendo-se medidas credíveis para medir o progresso para o cumprimento total dos objetivos propostos e aceites. Por fim, estabelece-se um passo para a aprendizagem e feedback na avaliação de resultados, quer dos indicadores quer da própria estratégia. Tal como afirma Kaplan e Norton (1996), fazer somente os gestores pensar de forma sistemática os pressupostos por baixo da estratégia é um proveito.

No último parágrafo das conclusões, Stewart e Carpenter-Hubin (2000) sintetiza que, usando o processo BSC, com a sua ênfase na análise integral e nos trade-off das decisões estratégicas, pode fazer mover a discussão da gestão de performance de um ponto de vista exclusivamente preocupado com rankings e imagem externa, para outro onde os pilares principais se sustentam na melhoria contínua da eficiência institucional.

Numa abordagem mais conceptual, Storey (2002) examinou se o BSC podia ser utilizado de uma forma útil e confiável nas escolas do Reino Unido. A investigação de Storey sugere que tem havido mudanças culturais importantes no sector da educação que fizeram aumentar a receptividade dos docentes aos princípios intrínsecos do BSC. O uso desta ferramenta oferece várias vantagens: (1) Apesar de ser um conceito de múltiplas medições e dimensões, o BSC pode servir para limitar o número de medidas às medidas consideradas chaves; (2) O uso do BSC protege contra a subutilização de comportamentos na procura de excelência numa área específica negligenciando outras áreas importantes; (3) A aplicação do BSC requer um envolvimento mais alargado dos participantes no processo educacional ao colocar a estratégia e a Missão das instituições de ensino no centro do processo. Como tal, o BSC ajuda a atingir os objetivos acordados com todos os participantes dentro da academia (Bitner e Myers, 2010).

Karathanos e Karathanos (2005) identificaram a forma como o “Baldrige Education Criteria for Performance Excellence” adaptou o conceito do BSC para a educação e discutem as diferenças e similitudes entre o BSC empresarial e o BSC para a educação. Construíram um BSC com seis perspetivas, aplicando-o na Universidade de Winsconsin-Stout. Apesar de não referenciam tipologia de objetivos para cada uma das perspetivas, forneceram um total de 65 indicadores de medida detalhados. Como medidas de resultados da performance organizacional, o *Baldrige National Quality Program* elege o indicador resultados de aprendizagem do estudante como indicador *lagging* (corresponde à Missão da organização) e cinco indicadores *leading*: Foco nos

resultados dos estudantes e restantes *stakeholders* (Perspetiva Clientes); Resultados orçamentados, financeiros e de mercado (Perspetiva Financeira); Resultados da docência e outros colaboradores (Perspetiva Aprendizagem e Crescimento); Resultados de eficácia organizacional (Perspetiva Processos Internos); Resultados da governação e responsabilidade social.

Os programas da Universidade de Winconsin-Stout também incluíram os seguintes requisitos-chaves ao nível dos estudantes e correspondentes indicadores:

1. Programas de “ponta”, muito vocacionados para a carreira: n.º de programas, sucesso na colocação no mercado de trabalho;
2. Educação de alta qualidade, de aprendizagem ativa: percentagem de aulas em laboratório e contacto com os docentes;
3. Serviços de suporte a estudantes eficazes: retenção, sucesso académico, satisfação dos estudantes;
4. Relacionamento mercado de trabalho e a academia ou oportunidades crescentes de carreira: colocação das maiores empresas, sucesso dos processos de formação, satisfação do empregador.

Papenhausen e Einstein (2006) descrevem o guião da aplicação do BSC na Universidade de Dartmouth-Massachusetts. Partindo da declaração de Missão (“Preparar os estudantes para se tornarem os gestores e líderes que criarão valor acrescentado às suas organizações e à comunidade em geral”) e de três temas estratégicos (ensino, investigação e alcance da docência), os autores propõem as quatro perspetivas originais, 35 objetivos e 115 indicadores de medida. No tema estratégico ensino há a preocupação com a seleção e retenção dos docentes focados na excelência do ensino, que permitirá a obtenção de ganhos de quota de mercado. No tema estratégico investigação, a ênfase recai na identificação dos docentes reconhecidos como investigadores dedicados e desejosos de serem campeões na sua área de conhecimento. O tema estratégico foca-se no uso deste grupo para suportar o desenvolvimento regional, quer a nível educacional quer a nível intelectual.

Scholey e Armitage (2006) fornecem um exemplo da implementação do que chamaram segunda geração de BSC no mestrado de gestão, empreendedorismo e tecnologia da University of Waterloo, em Ontário, onde o processo se iniciou com a descrição sucinta da Missão e da Visão e posteriormente com o desenho do mapa estratégico. Com a exceção da perspectiva Clientes que alteraram para *stakeholders*, todas as restantes perspectivas originais do BSC foram utilizadas.

Chen et al. (2006), no artigo intitulado '*The application of Balanced Scorecard in the performance evaluation of higher education*', aplicam as quatro perspectivas originais do BSC ao Instituto de Tecnologia de Chin-Min, instituto de direito privado sem fins lucrativos, situado no centro de Taiwan. Devido às sérias dificuldades financeiras, ao ineficiente recrutamento de estudantes, à fraca organização da performance, à diminuição dos apoios sociais e ao despedimento do pessoal docente e não-docente, este instituto foi nacionalizado em 2001 e o BSC introduzido como ferramenta para uma revolucionária reorganização. Nestas circunstâncias, os autores afirmam que o alcançar da Missão e da Visão deve ser o principal objetivo das organizações educacionais (e, como tal, estar situado na parte superior do mapa estratégico do BSC), seguido das preocupações com a estrutura financeira, com os recursos disponíveis e com os orçamentos pois sem estas é impossível atingir-se a Visão e a Missão, secundarizado pelas perspectivas Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Numa fase inicial e depois da avaliação dos recursos da instituição, o passo seguinte foi estabelecer os diferentes temas estratégicos de acordo com os objetivos e o nível relativos das metas a serem atingidas. O Instituto de Tecnologia de Chin-Min enumerou os seguintes cinco temas estratégicos a serem alcançados: (1) Possuírem uma adequada estrutura financeira; (2) Estarem de acordo com as expectativas dos clientes; (3) Fornecer um ambiente de aprendizagem excelente; (4) Elevar a aprendizagem e a gestão organizacional; (5) Recrutar e reter colaboradores de alta qualidade. Todos estes temas tinham as correspondentes metas e as quatro perspectivas do scorecard as suas medidas nos indicadores de performance. Foram apresentados um total de 12 objetivos e 54 indicadores distribuídos pelas várias perspectivas, e a perspectiva Clientes integra o interesse de vários *stakeholders*: docentes, administradores e estudantes como clientes internos e o Governo, o mundo empresarial, o público em geral e os pais são clientes externos (Anexo 3).

Depois da total definição dos temas e metas estratégicas a atingir, e consequentes indicadores de medição da performance para cada perspectiva, a instituição deve ligar os objetivos gerais de cada perspectiva para formar o mapa estratégico. Através dele pode-se descrever e comunicar as relações de causa e efeito entre todas as perspectivas e a validação da estratégia pode ser mais claramente escrutinada e examinada por todos, prevenindo-se diferentes interpretações sobre sequências temporais e pontos fortes das próprias ligações causa-efeito, ao mesmo tempo que se alinha a estrutura organizacional com a avaliação de desempenho dos próprios colaboradores (Chen et al., 2006).

Umashankar e Dutta (2007) propuseram um modelo de BSC para ser aplicado nas instituições de ensino superior indianas. Partindo do princípio de que as instituições devem constantemente realizar uma autoscopia sobre a sua contribuição para o desenvolvimento pessoal e intelectual dos estudantes, o modelo, apesar de ser uma adaptação de trabalhos anteriormente realizados por outros investigadores, foi utilizado para comunicar e mobilizar toda a organização em torno da estratégia, formulando um cascadeamento de medidas que traduzem a Missão de criação, partilha e utilização de conhecimento (Anexo 4).

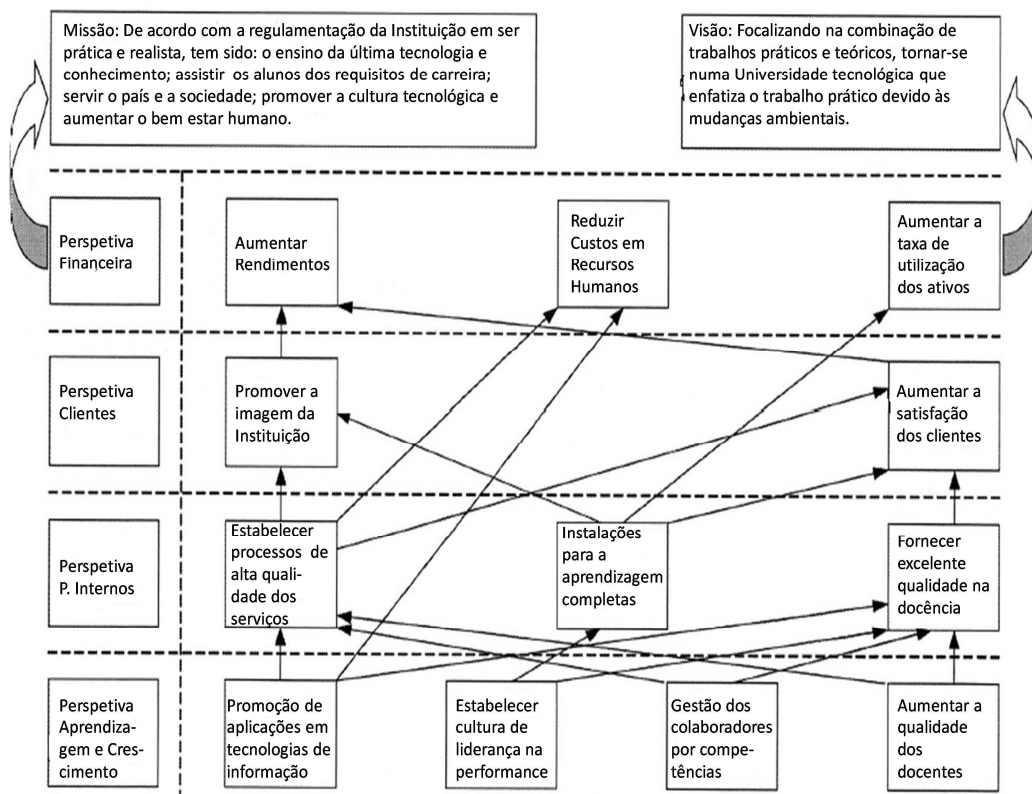


Figura 5- Componentes dos quadros de comando e painéis de controlo (Fonte: Ruben, 1999)

Na construção da ferramenta utilizaram a denominação das quatro perspectivas originais do BSC, mas com algumas adaptações. Para estes autores, deviam ser representadas na perspectiva Clientes (perspetiva principal) as necessidades e desejos de estudantes, pais, professores e não-docentes, antigos alunos, sector empresarial e a sociedade como um todo. Nesta perspetiva, foi utilizado um total de 12 objetivos e 21 indicadores de medida para aferir do grau de concretização da performance planeada. A segunda componente a ter sido considerada envolve todos os aspetos internos do negócio, ou seja, a perspetiva operacional. Esta foca-se na medição da implementação e entrega de programas académicos, de investigação e outros programas pela instituição e do grau de excelência atingido durante o tempo de análise. A perspetiva aprendizagem e inovação olha para o desenvolvimento dos docentes e do pessoal não docente como o precursor e pedra fundadora da excelência no desenho e entrega da excelência de todos os programas educacionais. Os objetivos desta perspetiva centram-se em oito dimensões: o crescimento profissional dos docentes, o desenvolvimento e satisfação do pessoal não-docente, a incorporação tecnológica nos processos educacionais, a inovação de projetos educacionais, a inovação curricular, a existência de parcerias com empresas para recrutarem na instituição, a cidadania organizacional e a gestão de recursos. Finalmente, a perspetiva Financeira agrega todos os objetivos (tais como prosperar, obter sucesso, crescer, sobreviver e maximizar a utilização dos ativos) e respetivas medidas da performance financeira a serem utilizadas (Umashankar e Dutta, 2007).

Considerando as ligações nas cadeias de valor da gestão dos serviços, Umashankar e Dutta (2007) concluem o seu estudo com a enumeração dos potenciais benefícios da utilização do BSC, para alinhar e comunicar a estratégia, motivando todos os *stakeholders* para as causas da boa performance: (1) Os investimentos na formação dos docentes e não-docentes conduzem a melhorias na qualidade do serviço prestado; (2) A melhor qualidade de serviço produz clientes (e todos os *stakeholders*) mais satisfeitos; (3) Clientes mais satisfeitos conduzem ao aumento da fidelidade dos clientes; (4) Por sua vez, maior lealdade dos clientes gera mais palavra positiva e conseqüente aumento dos donativos, das receitas e resultados que poderão ser novamente introduzidos no sistema para mais crescimento e desenvolvimento.

Umashankar e Dutta (2007) apresentam a seguinte configuração do mapa estratégico constante da Figura 6.

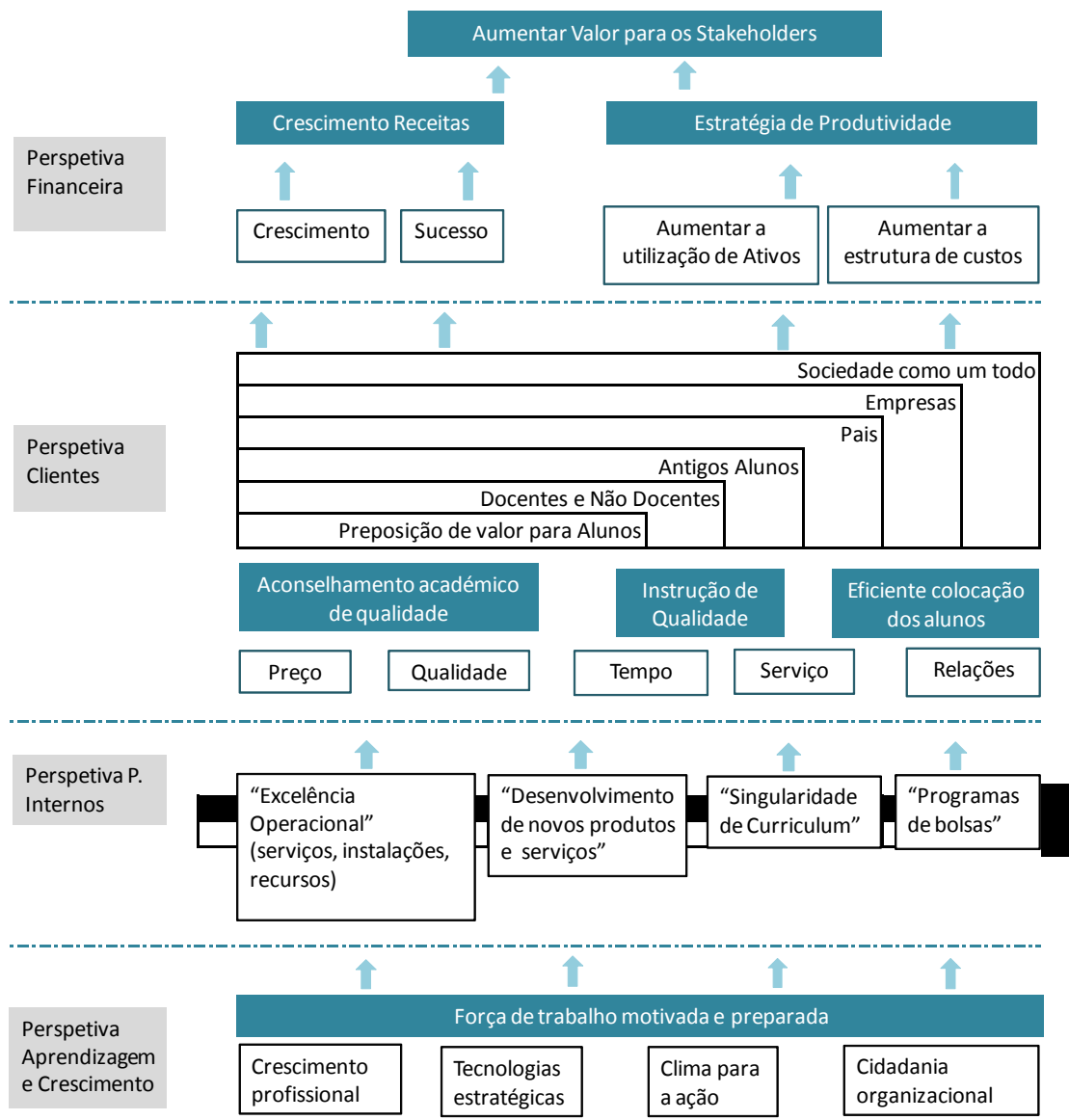


Figura 6- Mapa Estratégico para ser aplicado nas instituições de ensino superior indianas (Fonte: Umashankar e Dutta, 2007)

Thomas (2007) também defendeu a utilização do mapa estratégico com a utilização conjunta do BSC. Descreveu a ferramenta que utilizou na Warwick Business School na Universidade de Warwick no Reino Unido. Pode sumariar-se a versão do sistema da seguinte forma: (1) O mapa estratégico fornece o instrumento para pensar estrategicamente acerca das dinâmicas dos sistemas que a faculdade enfrenta; (2) O BSC fornece o meio para monitorizar, avaliar e controlar a evolução do caminho da estratégia; (3) Lacunas de performance e pontos fracos forçam a atenção contínua para o processo dinâmico de mudança estratégica, realçado quer pelo mapa estratégico quer

pelo BSC. O sistema utilizado pelo autor reforça a importância da Missão e da Visão da Faculdade como força motriz que alimenta toda a estratégia (Bitner e Myers, 2010).

Numa investigação similar, Drtina et al. (2007) reportou o processo de como uma Faculdade de negócios começou a usar o BSC. O processo iniciático da implementação fez-se ao examinar a congruência dos valores implícitos e explícitos da instituição. Como conclusão, estes autores acreditam na suprema importância de alinhamento dos valores institucionais com a Missão e Visão da Faculdade, e congruentes com a maioria dos *stakeholders* (Bitner e Myers, 2010).

McDevitt et al. (2008) apresentaram uma versão única de BSC e uma análise empírica que explora o efeito do BSC como modelo processual de mudança organizacional e de revitalização estratégica de uma escola de negócios (Anexo 5), uma das seis divisões de uma universidade, com cinco perspetivas e 11 objetivos (Figura 7).

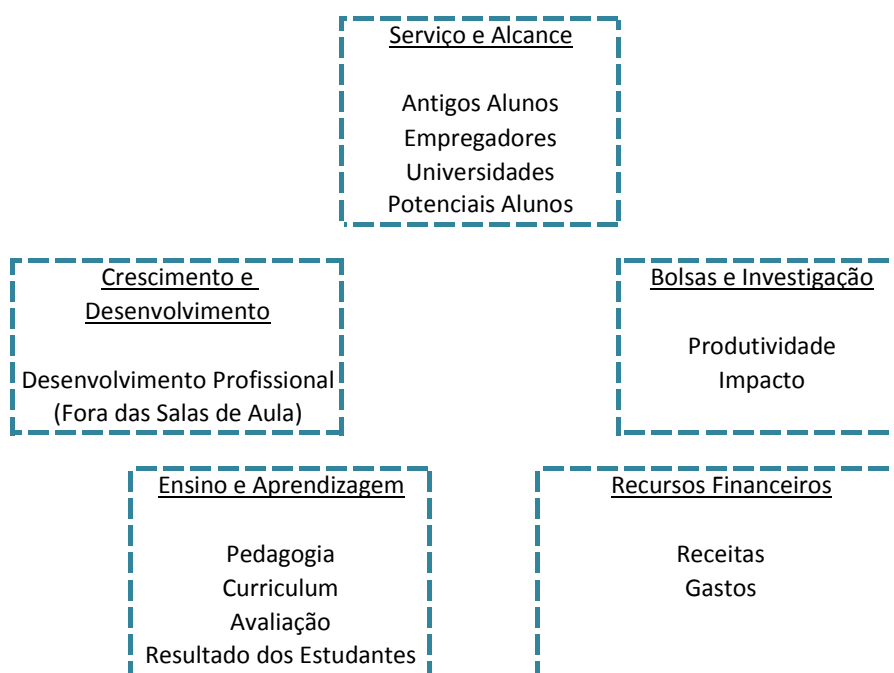


Figura 7- 5 Perspetivas do BSC de uma Escola de Negócios (Fonte: McDevitt et al., 2008)

A necessidade de desenvolver um programa de melhoria, de ajustamento estratégico e de avaliação foi precipitado por quatro fatores: (1) Um aumento do número de docentes universitários na instituição; (2) Uma mudança de liderança; (3) Uma mudança dos fatores de procura pelos estudantes a frequentarem escolas de negócio; (4) A necessidade para focalizar na avaliação e iniciativas de melhoria contínua levadas a cabo pelas agências acreditadoras. McDevitt et al. (2008) descreveram todas as fases do

processo de implementação do modelo e vantagens do desenvolvimento de uma ferramenta customizado:

Os resultados-chaves de utilizar o BSC num programa de revitalização estratégica como o encetado na escola de negócios dos autores incluem:

1. A definição da identidade e a estratégia da escola de negócios separada e distinta da formulada pela Universidade;
2. A criação de uma nova rede de comunicação entre docentes e administradores;
3. O aumento da consciência dos docentes para os objetivos estratégicos da escola;
4. A documentação das necessidades que pode ser submetida à administração para financiamento;
5. O método de integração do planeamento estratégico, da implementação das iniciativas estratégicas e a monitorização do sucesso dos programas estratégicos (McDevitt et al., 2008).

A implementação com sucesso do processo de revitalização através do BSC esteve dependente da construção do sistema possibilitador. Quatro requisitos foram alcançados: (1) Os participantes principais foram identificados; (2) Um subcomité de infraestrutura foi criado para suporte dos participantes; (3) A partilha das medidas dos resultados alcançados foi alcançada através de relatórios escritos e reuniões com docentes; (4) Foi disponibilizado financiamento para alcançar os resultados (McDevitt et al., 2008).

Como conclusão final McDevitt et al. (2008) descrevem o carácter único do BSC como modelo criador de mudança pois permite uma visão global da performance da organização usando múltiplas perspetivas, suportando o sistema de gestão estratégico integrado através do alinhamento entre objetivos estratégicos de longo prazo e ações de curto prazo. Significativamente, os docentes ganharam uma compreensão mais rica da Missão e dos objetivos da escola, enquanto eles se relacionam com iniciativas táticas para atingir esses mesmos objetivos.

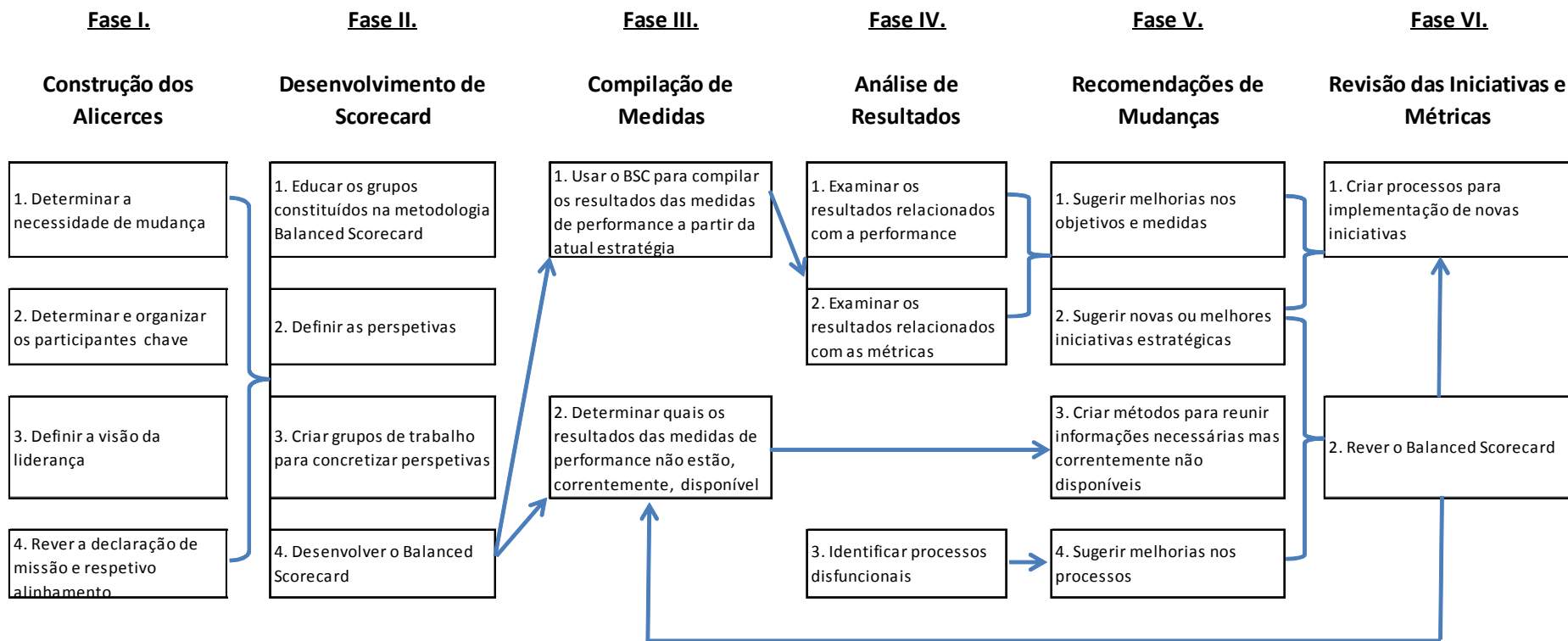


Figura 8- Fases do processo de revitalização estratégico numa Escola de Negócios (Adaptado de McDevitt et al., 2008)

Bitner e Myers (2010) construíram um Balanced Scorecard para um programa de contabilidade (Anexo 7). No seu estudo iniciaram pela definição da Missão de um tal programa como “ser e ser reconhecido como uma escola regional de excelência, prestando uma docência de qualidade e um bom ambiente para a aprendizagem aos estudantes”. Outras características envolviam a dinâmica curricular, a relação com atividades profissionais e o suporte aos professores para prestarem excelente educação e atingirem altos padrões de contribuições intelectuais. Bitner e Myers (2010) mapearam a estratégia mas substituíram quase completamente as quatro perspectivas tradicionais do BSC por: (1) Qualidade académica dos estudantes; (2) Qualidade dos programas; (3) Processos Internos; (4) Competências e Instrumentos, substituto da perspectiva original Aprendizagem e Crescimento. Os autores forneceram indicação dos objetivos propostos a atingir por perspectiva (num total de 16) e dos vários indicadores de medidas para monitorizar a concretização de cada objetivo (Anexo 7).

Baseado na análise de conteúdo de um conjunto de 50 artigos especializados sobre experiências de implementação do BSC em universidades públicas, publicados e disponíveis em bases de dados internacionais, Nistor (2010) realizou um trabalho agregador, nomeando as perspectivas muito proximamente ao modelo original de Kaplan e Norton. No gráfico-resumo pode verificar-se a troca de importância da perspectiva Clientes com a perspectiva Financeira (Figura 9).

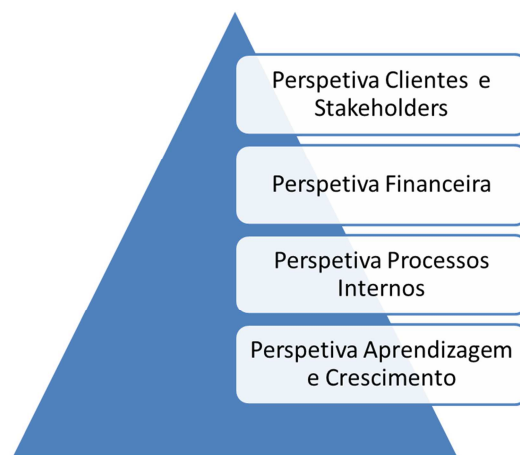


Figura 9- Sequencia das perspectivas do BSC (Fonte Nistor, 2010)

O projeto de Nistor (2010), que tenta propor um modelo para ser utilizado globalmente pelas universidades públicas romenas, apresenta a seguinte síntese dos objectivos-chave a serem quantificados em cada perspectiva (Figuras 10).

Perspetivas Clientes e Stakeholders

- Aumentar a satisfação dos clientes (estudantes) através da qualidade da educação teórica e prática
- Formação adequada face às necessidades do mercado
- Aumentar o impacto do reconhecimento da universidade sobre clientes (estudantes, doadores, antigos alunos)
- Aumentar o relacionamento com pais, colaboradores, antigos alunos, doadores e outros stakeholders
- Comunicação entre pessoal docente e estudantes
- Tomar registo sobre a evolução após da graduação

Perspetivas Processos Internos

- Melhoria contínua da qualidade e do serviço
- Adequada monitorização e avaliação
- Infraestruturas adequadas
- Políticas eficazes
- Assegurar processos educacionais eficientes através da avaliação contínua do nível de formação dos estudantes
- Aumentar o grau de adaptabilidade à procura de mercado (curricula atualizados)
- Aumentar o grau de segurança dos processos educacionais
- Desenvolvimento de um plano de marketing que assegure futuras gerações de licenciados (antecipação do futuro)
- Aumentar o reconhecimento nacional e internacional do pessoal docente (através do nº de artigos apresentados em conferências, publicações/ano)

Perspetivas Financeira

- Identificação clara dos orçamentos
- Aumento do rendimento com origens em outras fontes para além das orçamentadas (incluindo contratos de financiamento, doações ou subvenções)
- Diminuição dos custos
- Média do ciclo de vida das instalações e equipamentos
- Assegurar o rácio custo/eficácia aquando da alocação de recursos
- Custo médio dos colaboradores docentes e não docentes
- Sistema de contabilização moderno
- Aumentar os níveis de atratividade através de políticas fiscais das propinas razoáveis
- Desenvolvimento de planos financeiros

Perspetivas Aprendizagem e Crescimento

- Aumentar o grau educacional do pessoal docente e não docente
- Encorajar parcerias intelectuais entre a comunidade empresarial e a universidade
- Encorajar a participação em fóruns académicos
- Desempenho do sistema de informação
- Satisfação dos colaboradores
- Cultura de empreendedorismo e de inovação
- Possibilidade de implementação de sugestões trazidas por colaboradores envolvidos nos processos educacionais

Figura 10- Objetivos Estratégicos por Perspetiva (Fonte: Nistor, 2010)

Franceschini e Turina (2011) apresentaram uma metodologia para o redesenho do sistema de medição de performance com base numa matriz de verificação com referência ao BSC. Esta atividade, que parte da mudança constante da envolvente, incorpora o aferir da consistência conceptual do modelo por baixo das medidas de performance e a análise da adequação do próprio conjunto de resultados. Nesta matriz de verificação, os diferentes objetivos estratégicos são reportados nas colunas, enquanto as perspetivas do BSC são identificadas nas linhas. Em cada célula de cruzamento um ou mais indicadores são definidos.

A análise do mapa consiste na identificação das áreas de performance não cobertas (com a futura inclusão de indicadores para monitorização) e na comparação entre indicadores do atual sistema de medição de performance e aquele oriundo de uma reflexão posterior e integrado na matriz de verificação (os indicadores são comparados para verificar a sua relevância atual).

Franceschini e Turina (2011) apresentam um exemplo de matriz construída para o departamento onde exercem investigação no Politecnico di Torino. As principais atividades do departamento consistiam em: (1) Promover e coordenar atividades de investigação; (2) De acordo com os requisitos da Faculdade, atribuir tarefas de ensino aos docentes; (3) Recrutar professores; (4) Angariar fundos para as atividades de investigação.

Depois de alinhar indicadores de custos (com ênfase nos gastos com pessoal docente, investigadores e não-docente e outros gastos operacionais) e indicadores de performance (financiamento, oferta de horas de ensino, estudantes de doutoramento e resultados científicos da investigação) com os objetivos mais globais da faculdade onde estava inserida, os autores propuseram para os três grandes objetivos departamentais a seguinte matriz de verificação do BSC e análise da mapeação (Figura 11).

Com o propósito de identificar como a gestão de um instituto universitário (financiado e suportado pela indústria) poderia ser melhorada com a utilização de um sistema integral de medição de performance, Philbin (2011) mapeou a estratégia e desenhou e implementou o BSC no Institute of Shock Physics no Imperial College of London (Anexo 8).

	Objetivos estratégicos detalhados		Objetivos estratégicos detalhados	
	G1	G2	G3	
	Excelência da Investigação	Satisfação dos docentes pelos requisitos de ensino	Gestão de Recursos	
G3.1			G3.2	
		Gestão eficiente do material e dos recursos humanos	Angariação de fundos	
Financeira	Prémios internos pela investigação científica			Montante de financiamento
				Valor dos Ativos (novo equipamento técnico)
Clientes	Satisfação dos investigadores	Satisfação dos estudantes	Satisfação do pessoal não docente	Satisfação dos agentes financiadores
		Satisfação dos docentes		Satisfação dos parceiros na investigação
Processos Internos	Nº de publicações	Nº de horas de ensino "fornecido" às Faculdades	Rácio entre custos operacionais e transferências para o departamento	Rácio entre o montante de financiamento e as atribuições ao departamento
	Qualidade das publicações	Nº médio de alunos por curso		
Aprendizagem e Crescimento	Nº de estudantes de doutoramento	Nº médio de horas de ensino por docente	Custos operacionais por unidade de colaboradores a trabalhar no departamento	Nº de publicações oriundas de projetos financiados
		Nº de cursos organizados para diferentes faculdades	Rácio entre custos de aquisição de equipamento técnico e custos operacionais	Qualidade das publicações oriundas de projetos financiados

Figura 111- Matriz de verificação do BSC para os 3 grandes objetivos departamentais (Fonte: Franceschini e Turina, 2011)

O BSC apresentado foi modificado para o tornar mais acessível como sistema de medição de performance (nas vertentes financeira, recursos e estruturas organizacionais e capital intelectual), permitindo um balanceamento entre a Missão académica e uma maior accountability perante todos os seus *stakeholders*. O scorecard desenvolvido por Philbin (2011) inclui 16 áreas de reporte, distribuídas por 12 objetivos em quatro perspetivas (Figuras 12).

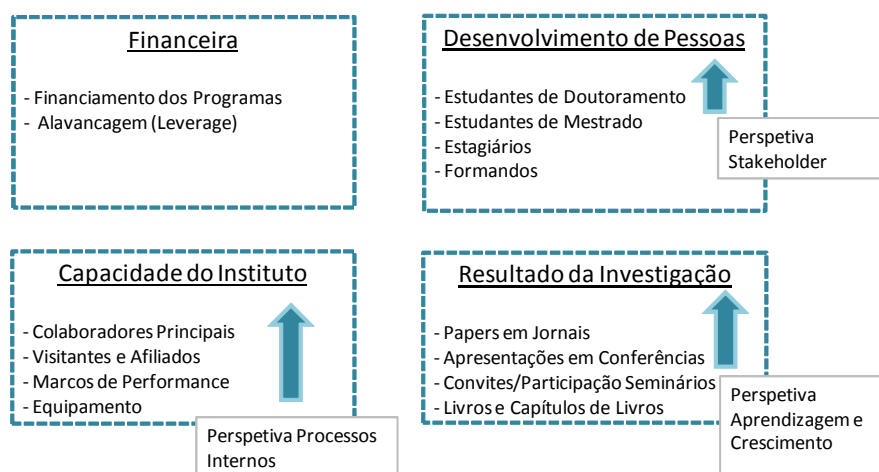


Figura 122- 16 Áreas de reporte no Institute of Shock Physics no Imperial College London (Fonte: Philbin, 2011)

O BSC foi desenhado para incluir diferentes elementos do capital intelectual através da captação de informação relacionada com o desenvolvimento pessoal dos investigadores (por exemplo, o nível de formação empreendido); informação sobre os docentes académicos e visitantes do instituto que implicitamente identifica a qualidade dos docentes académicos (e o historial das suas investigações) associados ao instituto; e resultados tangíveis do conhecimento produzido através da identificação das investigações publicadas pelo instituto (Philbin, 2011).

O autor realça as seguintes vantagens com o uso operacional do BSC:

1. Acesso a uma única fonte de dados e informação que anteriormente estava localizada por áreas dispersas por todo o instituto;
2. Os relatórios produzidos pelo BSC fornecem informações específicas sobre o desenvolvimento das capacidades de investigação e ensino do instituto e este facto contribui para uma melhor tomada de decisão, como por exemplo, decisões referentes a cursos de formação a serem desenvolvidos no futuro;

3. Identificação do valor monetário da alavanca financeira utilizada pelo patrocinador industrial do instituto para justificar os seus investimentos;
4. Capacidade para medir e seguir a performance do instituto nas suas múltiplas dimensões e sistematicamente (Philbin, 2011)

O autor realça as seguintes vantagens com o uso operacional do BSC: a) Acesso a uma única fonte de dados e informação que anteriormente estava localizada por áreas dispersas por todo o Instituto; b) Os relatórios produzidos pelo BSC fornecem informações específicas sobre o desenvolvimento das capacidades de investigação e ensino do Instituto e este facto contribui para uma melhor tomada de decisão, como por exemplo, decisões referentes a cursos de formação a serem desenvolvidos no futuro; c) Identificação do valor monetário da alavanca financeira utilizada pelo patrocinador industrial do Instituto para justificar os seus investimentos; d) Capacidade para medir e seguir a performance do Instituto nas suas múltiplas dimensões e sistematicamente (Philbin, 2011).

CAPÍTULO 2- QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

Pode afirmar-se que, desde o primeiro estudo de Chang e Chow, em 1999, a investigação científica sobre a aplicação do BSC na academia tem sido pelo menos numerosa. No anexo 10, está disponível uma lista cronológica, não exaustiva, de 40 estudos, elaborados por investigadores internacionais, sobre a experiência da utilização do BSC como instrumento de planeamento, monitorização e avaliação de performance de entidades académicas (universidades, faculdades, departamentos), a nível mundial.

Todos estes estudos realçam a importância suprema da declaração da Missão da entidade, base e motor de todo o pensamento estratégico. Nas instituições de ensino superior público a Missão surge no topo do BSC, funcionando como uma quinta perspetiva abrangente, para a qual deverão convergir os objetivos, metas e iniciativas fixados nas outras perspetivas (Pinto, 2009).

Em fase ulterior à definição da Missão, os estudos apontam para a necessidade da definição das perspetivas a utilizar no BSC. No anexo 11, disponibiliza-se uma grelha com a indicação das perspetivas utilizadas em 30 estudos de casos, onde se pode observar que: a) 70% do total (21 estudos) utilizaram a perspetiva Financeira; b) 76% do total (23 estudos) utilizaram a perspetiva Clientes, denominando-a como Clientes ou *Stakeholders* ou Clientes e *Stakeholders*; c) 16 (53%) utilizaram a perspetiva Processos Internos, dando-lhe o nome de Processos Internos, Processos Internos de Negócio ou, simplesmente, Processos; d) 60% do total utilizaram a perspetiva Aprendizagem e Crescimento, dando-lhe nome igual ou muito próximo ao do original.

Os resultados apresentados encontram-se muito próximos dos divulgados por Nistor (2010). A perspetiva Clientes e *Stakeholders* assume um papel principal. Surge o conceito de *stakeholder* para traduzir um universo bastante diversificado de entidades as quais, não sendo clientes diretos em termos de bens e serviços produzidos, têm múltiplos interesses e influenciam as decisões nos serviços públicos (Pinto, 2009). Como exemplo de *stakeholders* pode encontrar-se nos diversos estudos de caso a referência a: docentes, investigadores, funcionários não docentes e órgãos de gestão

(*stakeholders* internos); alunos, pais, antigos alunos, cidadãos, comunidade empresarial, parceiros públicos ou privados, organismos internacionais, entidades acreditadoras e avaliadoras, Governo, fornecedores em geral, instituições concorrentes (*stakeholders* externos).

A perspetiva Financeira é posicionada, normalmente, depois da perspetiva Clientes e *Stakeholders*, funcionando como um recurso. Simultaneamente, é um constrangimento associado aos limites e regras orçamentais existentes no setor público. No entanto, hoje em dia, cada vez mais, a perspetiva Financeira é colocada ao mesmo nível da perspetiva Clientes e *Stakeholders*, significando que as iniciativas colocadas na base – nas perspetivas Aprendizagem e Crescimento e Processos Internos – terão sempre de interagir, em termos de objetivos e de relações de causa-efeito, não só com a criação de valor para os clientes mas, simultaneamente, com a melhoria da eficiência na utilização de recursos e rigor orçamental, refletidos na perspetiva Financeira (Pinto, 2009).

Na terceira etapa de implementação do BSC na academia, os estudos de caso apontam para a obrigatoriedade de definição dos objetivos estratégicos por perspetiva, para o desenvolvimento das relações de causa-efeito entre objetivos estratégicos, para a seleção de indicadores, para a fixação dos valores (metas) a atingir nos objetivos estratégicos e para a especificação das ações e iniciativas estratégicas (Horváth e Partners, 2003). Nos anexos 1 a 9, podem encontrar-se nove estudos de caso com informação mais pormenorizada das perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores-chaves de performance utilizados, entre outros, na Universidade de Wisconsin-Stout, Universidade de Massachusetts- Dartmouth, Instituto de Tecnologia de Chin-Min, Universidade de North Carolina, Instituto de Shock Physics e por 3 Extensões de Centros Educativos Universitários em Taiwan

Estes pressupostos servem como referências para a conceção do modelo estratégico a implementar na FMH.

CAPÍTULO 3- METODOLOGIA

3.1- Método de Investigação

Tal como afirma Yin (2003), o estudo de caso é considerado o método mais adequado quando se pretende analisar acontecimentos contemporâneos e quando se pretende dar resposta de como fazer, com o objetivo de resolver limitações ou novas necessidades das práticas atuais, apresentando uma proposta de práticas de gestão.

Tomando como ponto de partida uma ampla análise da teoria existente, o presente estudo propõe uma proposta de desenho do Balanced Scorecard no caso único da Faculdade de Motricidade Humana, incluindo a apresentação de objetivos estratégicos e indicadores de medida apropriados.

O estudo de caso é um método de investigação que aprofunda um fenómeno social delimitado (como, por exemplo, o estudo de uma organização) no seu ambiente natural, através de diversos meios de recolha de dados a partir de locais sociais específicos (pessoas, grupos, organizações), tendo como fim estratégico último estudar a fundo o conhecimento científico de uma determinada realidade, a capacidade de edificar uma teoria ou testar inter-relações entre conceitos teóricos (Cavaye, 2008).

Como processo de criação de conhecimento científico, este estudo assenta no método dedutivo pois está associado a um contínuo em que na fase inicial haverá o elaborar de uma hipótese de trabalho consistente a partir de um conjunto de pressupostos teóricos, que irão ser analisados no capítulo da Revisão de Literatura, e posteriormente passar-se-á para a sua testagem e validação no caso em concreto (Almeida e Freire, 2008).

No entanto, deve ter-se consciência das fraquezas de um estudo de caso: ele impossibilita a generalização dos resultados obtidos, limitando as conclusões do estudo. Como afirma Cavaye (2008), o investigador deve ter consciência da influência que as suas características pessoais e os seus conhecimentos anteriores podem ter sobre o estudo em análise, em virtude da recolha e da análise de dados, ser um processo subjetivo, que resulta da interpretação do investigador.

O estudo de caso incide, portanto, sobre a Faculdade de Motricidade Humana.

3.2- Caracterização da população/amostra

Tendo em consideração o objetivo deste trabalho, isto é, elaborar uma proposta de BSC para a Faculdade de Motricidade Humana é fundamental compreender a estratégia delineada pelo Conselho de Escola da instituição. Tal como está preconizado no artigo 17.º do Despacho n.º 14283/2009 publicados na 2.ª série do “Diário da República” de 24 de junho de 2009, o **Conselho de Escola** é um órgão de decisão estratégica e de fiscalização vinculado à prossecução do interesse público e ao cumprimento da Missão da FMH.

Compete a este órgão, composto por 15 membros, sob proposta do presidente da FMH (n.º 2 do Art.º 20.º do mesmo despacho), aprovar: a) Os planos estratégicos de médio prazo e o plano de ação para o quadriénio do mandato do presidente; b) As linhas gerais de orientação da FMH nos planos científicos, pedagógicos, financeiros e patrimonial; c) Os regulamentos dos sistemas de avaliação de docentes e investigadores e de autoavaliação da FMH; d) Os planos e relatórios anuais de atividades da FMH; e) A proposta de orçamento; f) As contas anuais, acompanhadas do parecer do Fiscal Único.

Na operacionalização da estratégia, compete ao **Conselho de Gestão** da FMH (composto pelo presidente da FMH, por um vice-presidente e pelo secretário da FMH) a gestão administrativa, patrimonial e financeira da FMH, bem como a gestão de recursos humanos, sendo-lhe aplicável a legislação em vigor para os organismos públicos dotados de autonomia administrativa e financeira.

No presente estudo considera-se fundamental recolher a opinião de todos os membros do Conselho de Gestão da FMH. Foram realizadas entrevistas com o vice-presidente e secretário da FMH, dois dos três membros que compõem o órgão de gestão.

3.3- Técnicas de recolha de dados

Tal como afirma Pozzebon e de Freitas (1998), o rigor de um estudo de caso passa, na sua essência, pela relevância dos materiais empíricos recolhidos. Como técnicas de recolha de dados, utilizam-se as seguintes fontes:

- a) A recolha de dados escritos e análise documental (registos de arquivos, memorandos de reuniões, relatórios de atividade, planos estratégicos e atas);
- b) A realização de entrevistas não estruturadas ao vice-presidente e ao secretário da FMH;
- c) A realização de questionários ao vice-presidente, secretário e a um diretor de Departamento da FMH. No anexo 13, apresenta-se o modelo de questionário realizado que também serviu de guião às entrevistas realizadas. Os inquiridos estavam familiarizados com os conceitos relacionados com o tema em estudo e tentou-se realizar um questionário de resposta simples.

O questionário é composto por nove perguntas, numa estrutura dividida em duas partes: nas três primeiras questões pretende-se averiguar sobre a oportunidade da implementação do BSC na FMH, vantagens e dificuldades. Nas restantes seis questões afere-se sobre as opiniões de um possível desenho de mapa estratégico e seleção dos objetivos estratégicos (e fatores críticos) a utilizar por perspetiva. No presente estudo as respostas foram obtidas presencialmente sob a forma escrita.

3.4- Técnica de tratamento de dados

Esta dissertação é desenvolvida com base numa metodologia de pendor qualitativo (análise de conteúdo). Dada a natureza da realidade ser múltipla, intangível e global, utilizou-se o paradigma interpretativo em que o objeto do problema é conhecer uma situação concreta, compreender o seu significado e promover uma ação através da visão do investigador. O objetivo da investigação não é encontrar uma lei universal porque os indivíduos e grupos sociais são todos únicos e, por conseguinte, necessitam de uma teorização ideográfica em alternativa (Lee e Baskerville, 2003).

CAPÍTULO 4- CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1- Apresentação da FMH

Tal como está preconizado no preâmbulo dos seus estatutos, homologados através do Despacho n.º 14283/2009 publicados na 2.ª série do “Diário da República” de 24 de junho de 2009, “*a Faculdade de Motricidade Humana (FMH) é herdeira de um longo percurso histórico com raízes no Instituto Nacional de Educação Física (INEF), criado em 1940, e no Instituto Superior de Educação Física (ISEF)*”.

Desde 1975 que a FMH é uma unidade orgânica da Universidade Técnica de Lisboa (UTL), “*com natureza jurídica de pessoa coletiva de direito público, gozando de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira e patrimonial*”, conforme está descrito no Artigo 1.º do Capítulo I do Despacho n.º 14283/2009 e nos artigos 49.º e 50.º do Capítulo IV do Despacho normativo n.º 57/2008 publicados na 2.ª série do Diário da República de 6 de novembro de 2008, que homologa os Estatutos da Universidade Técnica de Lisboa.

Historicamente, a FMH sempre esteve ligada à formação de estudantes de ensino superior em educação física, ciências do desporto e formação de professores. Ao longo dos anos passaram pela Faculdade milhares de estudantes. Em 2011 frequentaram o estabelecimento de ensino, situado na Cruz Quebrada, no distrito de Lisboa, 1713 alunos nas várias licenciaturas, mestrados e doutoramentos. (Figura 13).

Pela mensagem do seu presidente, Prof. Doutor Carlos Neto, disponível na página da internet da FMH, percebemos que esta história permitiu edificar uma classe profissional com organização e identidade própria. O corpo docente é altamente qualificado, contando com cerca de 80% dos seus professores habilitados com o grau de doutoramento. A formação de docentes de carreira e a implementação de condições de investigação através da criação de laboratórios em várias áreas de conhecimento permitiram sistematizar um novo paradigma conceptual nas suas abordagens científicas e pedagógicas.

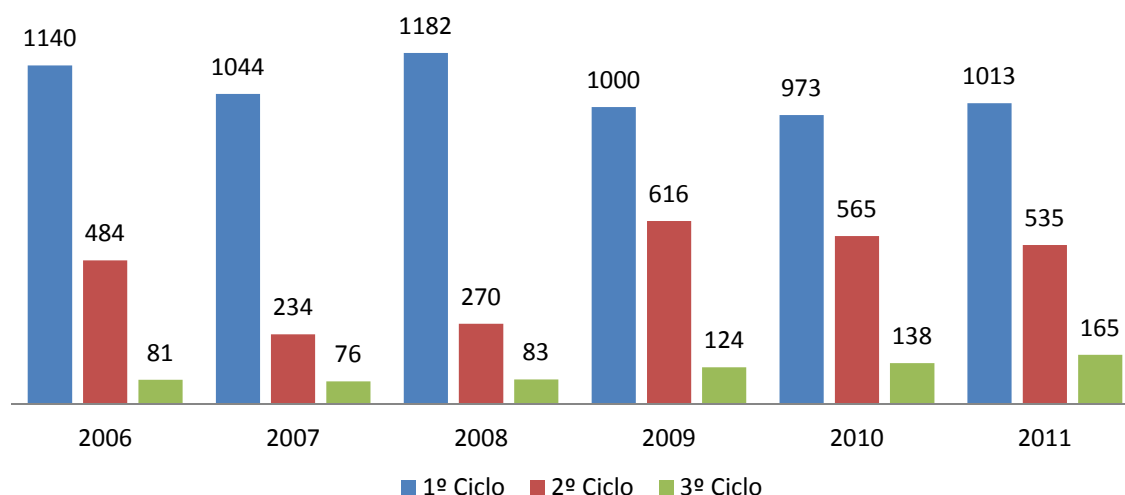


Figura 13- Evolução do nº de alunos por ciclo de estudos entre 2006 e 2011 da FMH

As necessidades de evolução pedagógica e científica obrigaram a instituição a diversificar os seus cursos de formação inicial e pós-graduada através da criação de novos cursos. A oferta pedagógica da FMH para o ano letivo 2012/2013 é composta por 5 licenciaturas, 14 mestrados e 2 ramos de doutoramentos (Anexo 12). Cumulativamente à oferta de cursos que conferem graus académicos, a FMH propõe 14 cursos de pós-graduação e nove cursos de curta duração.

A FMH enquadra-se na comunidade universitária em setores da sociedade como o sistema educativo, o sistema desportivo, o sistema produtivo, o sistema artístico e o sistema de reabilitação, desenvolvendo relações regulares e frutuosas com associações profissionais e instituições públicas e privadas. As redes e parcerias criadas com outras universidades em projetos de ensino e investigação e apoio na carreira académica dos docentes e investigadores aumentaram de forma consistente as relações na comunidade científica nacional e internacional.

4.2- Estrutura Organizacional

O capítulo III dos estatutos da FMH identifica os órgãos de governo da faculdade. O artigo 16.º do citado estatuto enumera os órgãos de gestão da FMH: a) O Conselho de Escola, composto por 15 membros, decide a estratégia e fiscaliza o cumprimento da Missão da FMH; b) O presidente da FMH, eleito por maioria absoluta dos membros do

Conselho de Escola; c) O Conselho de Gestão; d) O Conselho Científico; e) O Conselho Pedagógico.

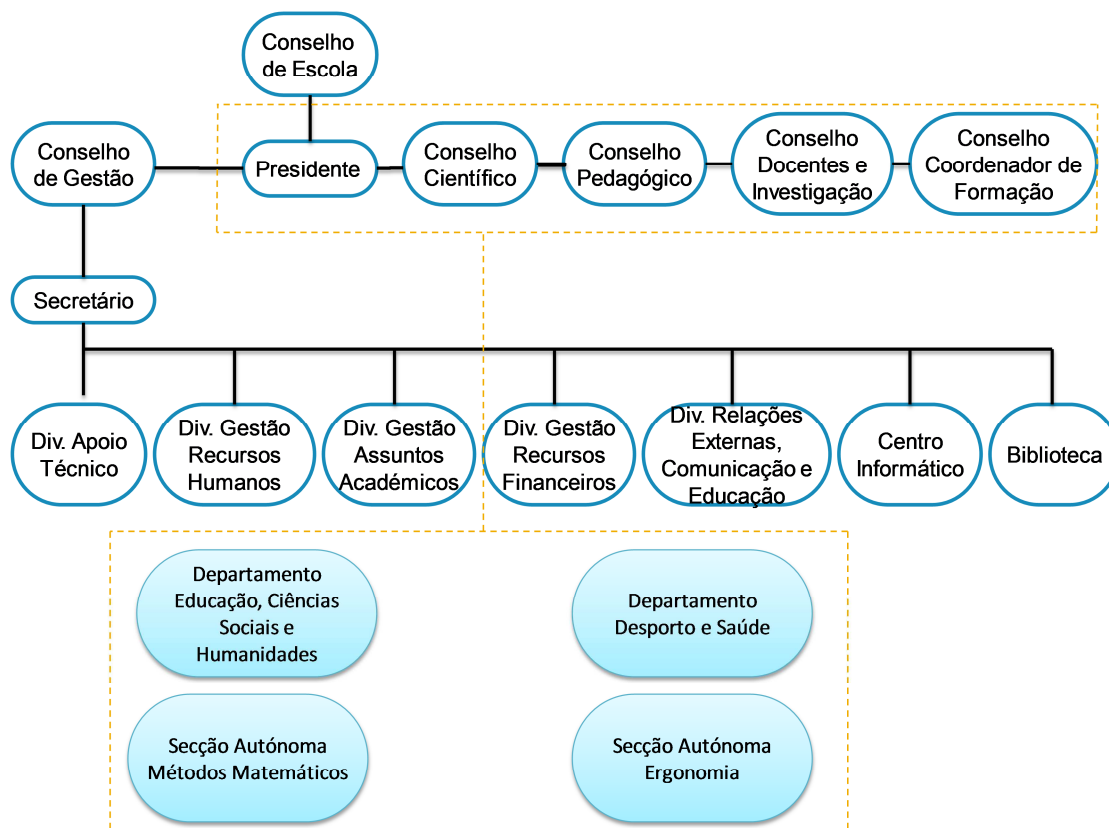


Figura 14- Organograma Global da FMH

Os Estatutos da Faculdade de Motricidade Humana estipulam, na sua secção VIII, as condições referentes à estrutura e organização dos Departamentos e Secções autónomas, especificando sucessivamente no artigo 41.º, a Organização das áreas científicas, no Artigo 42.º as Competências do presidente de Departamento e no Artigo 43.º as Competências do Conselho de Departamento.

A FMH possui dois departamentos e duas secções autónomas. Às áreas ou subáreas científicas que cumpram a limitação quantitativa mínima de 20 doutorados correspondem departamentos. Às áreas ou subáreas científicas que não respeitem estas condições impostas correspondem secções autónomas. Na FMM coexiste o Departamento de Educação Ciências Sociais e Humanidades (DECSH) e o Departamento de Desporto e Saúde.

4.3- Missão, Visão e Valores Institucionais

Os Estatutos da Faculdade de Motricidade Humana estipulam no número 1 do artigo 2.º do Capítulo I, a **Missão** da FMH: “A FMH tem por missão assegurar o progresso consistente da sociedade do conhecimento, dinamizando o desenvolvimento humano sustentável através da motricidade, pelo estudo do corpo e das suas manifestações na interação dos processos biológicos com os valores socioculturais em diferentes contextos sociais, designadamente nos sistemas educativos, desportivo, produtivo e de saúde”.

Segundo o número 2 do mesmo artigo, no cumprimento da sua Missão, a FMH: “a) Privilegia a investigação científica, o ensino, o desenvolvimento tecnológico, a inovação, o empreendedorismo e a formação ao longo da vida; b) Promove o desenvolvimento de sinergias entre os domínios científicos que persegue; c) Adota o princípio da internacionalização com especial enfoque nos países lusófonos e europeus, concretizando a mobilidade dos estudantes, docentes e investigadores, e na participação em redes universitárias de formação e de investigação e desenvolvimentos; d) Procura contribuir para o desenvolvimento e bem-estar individual e coletivo através da promoção da qualidade de vida das populações; e) Valoriza a responsabilização social, designadamente no que se refere ao apoio à inserção dos diplomados no mundo do trabalho, e promove a realização de valores humanistas nas suas vertentes científicas e artística; f) Promove a melhoria contínua dos seus serviços, designadamente através da formação e qualificação de quadros; g) Incentiva a colaboração com as outras unidades orgânicas da UTL e com outras universidades portuguesas e estrangeiras na realização de cursos, de projetos de investigação e de quaisquer outras atividades de interesse comum.”

Como **valores institucionais**, a FMH privilegia a qualidade de ensino e da investigação científica. Enquanto na qualidade de ensino se procura uma formação de alta qualidade, com recurso a docentes altamente qualificados, com a investigação científica pretende-se aumentar a qualificação do pessoal docente com transferência de conhecimentos para os estudantes.

Conforme expresso no plano de atividades da FMH para 2012, a emergência de novas abordagens conceptuais e o nascimento e consolidação de novos contextos profissionais implicam uma mudança da **Visão** futura da FMH, assente em:

- a) Melhorar as estratégias de decisão para aumentar e reforçar a internacionalização da instituição, mobilizando todos os recursos humanos disponíveis, através de projetos e atividades inovadoras de cooperação com universidades e grupos de investigação;
- b) Promover a coesão interna da FMH, através de dinâmicas de trabalho mais interativas a fim de construir coletivamente um projeto escola mais participativo;
- c) Implementar um modelo de gestão entre órgão de governo da FMH mais partilhado em decisões e tarefas de promoção e desenvolvimento da escola no plano pedagógico, científico, administrativo e financeiro.

4.4- Diagnóstico à implementação do BSC

No âmbito deste projeto realizaram-se três questionários: dois a membros do Conselho de Gestão da FMH e outro a um diretor de Departamento. Pretendia-se aferir quanto à:

4.4.1 – Oportunidade, vantagens e dificuldades da implementação do BSC

Questiona-se, na primeira pergunta, sobre a oportunidade de uma possível implementação e utilização de um instrumento tipo BSC na atual conjuntura nacional e situação específica da FMH. Dos três inquiridos, dois relevam a importância num nível fundamental ou importante e uma manifesta indiferença.

Pede-se a opinião, na segunda questão, sobre as principais vantagens de uma possível implementação. Dois inquiridos consideram como pontos fortes: a) Apesar de ser um conceito de múltiplas dimensões e medições, o BSC pode limitar o número de medidas às consideradas chaves e b) O envolvimento dos docentes, não docentes e investigadores no processo estratégico. Com uma resposta foram também referidas as seguintes opções: a) Revisão das funções do pessoal docente e não docente alinhadas com os *standards* de performance; b) A proteção contra a sobre utilização de

componentes na procura da excelência numa ótica específica negligenciando outras também importantes; c) A construção de consensos através dos processos de diálogo quando os quadros de comando e indicadores são desenvolvidos; d) Capacidade de ligar as decisões orçamentais ao plano de negócio; e) E a constante avaliação e auscultação dos clientes.

Na terceira questão, sobre as principais dificuldades de uma possível implementação, todos os inquiridos relevam o trabalho extra requerido aos docentes e a impossibilidade em ligar as medidas de performance ao sistema de remuneração. São também referidas por uma vez: a) A incapacidade para construir o instrumento apropriado; b) A resistência à mudança; c) A perceção de utilidade.

4.4.2 – Construção das perspetivas e seleção dos objetivos estratégicos

Todos os inquiridos aceitam uma possível construção do BSC com as quatro perspetivas originais propostas por Norton e Kaplan: Financeira, Clientes (*Stakeholders*), Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento. As respostas sobre as relações de causa e efeito que acreditam foram, no entanto, inconclusivas.

Nas questões 6, 7, 8 e 9 pretende-se auscultar sobre os grandes objetivos estratégicos da instituição e separá-los por perspetiva.

Na perspetiva Aprendizagem e Crescimento, dois dos inquiridos consideraram estratégicas a qualificação e formação dos docentes e não docentes; a inovação nas práticas pedagógicas e o encorajar parcerias intelectuais entre a comunidade empresarial e a FMH. Foram também referenciados os seguintes objetivos: a) Aumentar a capacidade dos docentes em atividades administrativas; b) A cultura de empreendedorismo; c) O desempenho das tecnologias e sistemas de informação.

Na perspetiva Processos Internos, todos os inquiridos consideram como objetivo estratégico a excelente qualidade de ensino. Dois dos inquiridos consideraram o desenvolvimento de novos programas e serviços e a otimização da utilização dos recursos. Foi também referida por uma vez como fator crítico a eliminação das atividades não geradoras de valor e a investigação credível e reconhecida.

Na perspetiva Financeira, aumentar receitas é o objetivo estratégico unânime. A obtenção de solidez financeira e o aumentar a taxa de uso dos ativos surgem em

segundo lugar com duas respostas afirmativas e com uma resposta surgem as opções: a) A taxa de execução orçamental; b) Multiplicar competências (prosperar).

Na última questão pretende-se aferir quanto aos objetivos estratégicos a definir na perspetiva *Stakeholders*. Os resultados foram muito variados. Com duas escolhas afirmativas encontra-se a opção resultados de aprendizagem dos estudantes e o aumentar o impacto do reconhecimento da FMH sobre todos os *stakeholders*. As opções seguintes foram escolhidas uma só vez: a) Aumentar a satisfação dos *stakeholders*; b) Aumentar a capacidade para cativar novos *stakeholders* ou crescer nos *stakeholders* atuais; c) Fomentar a fidelização e a aprendizagem ao longo da vida; d) A eficiência na colocação dos estudantes.

4.4.3 – Modelo Desejado

Dada a confirmação da premente necessidade de utilização do BSC para se atingir significativas melhorias de performance, através da conjugação obtida entre mudanças estruturais, prioridades estratégicas e eficiências operacionais, apresenta-se uma proposta de intervenção, concebendo-se painéis de controlo estruturados, de indicadores financeiros e não-financeiros, fazendo-se o alinhamento entre a Missão da instituição e os objetivos de alguns órgãos de gestão.

Não cabe nos objetivos deste trabalho o desdobramento do BSC pelos departamentos, secções autónomas, serviços administrativos, docentes, investigadores e não docentes. Aliás, sobre estes últimos casos, o da formulação de BSC individuais alinhados com o BSC institucional, todos os inquiridos afirmaram como inconveniente a impossibilidade em ligar a avaliação de desempenho ao sistema de remuneração público.

CAPÍTULO 5- PROJETO DE INTERVENÇÃO

O Balanced Scorecard é um instrumento técnico de controlo de gestão capaz de sistematizar a criação de valor económico das instituições. Este instrumento vem sendo apresentado como um meio que auxilia a tradução da Visão e Missão da organização num conjunto coerente de objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso e respetivos indicadores de desempenho, os quais servirão para alinhar as iniciativas operacionais aos objetivos estratégicos.

Desta forma, a utilização do BSC é fundamental para se atingir significativas melhorias de performance nos serviços públicos em geral, e na Academia em particular, através da conjugação obtida entre mudanças estruturais, prioridades estratégicas e eficiência operacional.

Seguindo a metodologia de Horváth e Partners (2001) as etapas deste trabalho passam pela definição dos eixos e objetivos estratégicos, pelos indicadores de performance, metas de desempenho e as ações a desenvolver para cada uma das perspetivas do BSC. O âmbito deste trabalho incidirá apenas sobre a mapeação da estratégia global da FMH e o alinhamento da mesma para 3 Órgãos de Gestão.

5.1- Redefinir a Missão da FMH

Tal como afirma Pinto (2009), a Missão dos organismos públicos encontra-se habitualmente definida nas respetivas leis orgânicas, onde também são explicitadas as atribuições e competências dos serviços. A Missão, definida desta forma, apresenta desde logo um enfoque jurídico centrado na perspetiva interna de funcionamento e na hierarquia dos serviços, não contendo qualquer enfoque motivador, apelativo e indutor de resultados.

Nesse contexto, a implementação do BSC na FMH terá sempre que se iniciar com uma reflexão desenvolvida sobre a razão de ser da organização (porque existimos?), quem são os clientes e *stakeholders*, quais são as suas preferências (valor público), quais os *outputs* a produzir (bens e serviços) e qual o contributo que a organização deverá dar para a concretização dos impactos e transformações (*outcomes*) a realizar na sociedade.

Assim, uma possível declaração de Missão para a FMH-UTL poderia ser: Produzir e transmitir à sociedade conhecimento científico sobre a motricidade humana de acordo com os mais altos padrões de qualidade internacionais, fomentando a aprendizagem ao longo da vida e proporcionando valor económico, social e cultural à comunidade.

5.2- Eixos Estratégicos

Tal como está descrito no plano estratégico da FMH apresentado aquando da candidatura a Presidente da Instituição do Prof. Dr. Carlos Alberto Ferreira Neto, os **eixos estratégicos da Missão**, considerando as áreas fundamentais da FMH, são os seguintes: 1. Desenvolver e consolidar, com qualidade, a investigação científica; 2. Melhorar a qualidade de ensino e a oferta de cursos de formação graduada e pós-graduada; 3. Desenvolver relações estratégicas com a sociedade.

Podem-se considerar **eixos estratégicos de suporte**, entendidos como as formas de ação que permitem o apoio sistemático ao desenvolvimento da FMH, os seguintes: 1. Criação de uma estrutura mais eficaz de comunicação e promoção da FMH; 2. Reorganização dos serviços administrativos e reestruturação eficiente dos mesmos; 3. Organização interna e gestão por processos; 4. Gestão das instalações; 5. Implementação de uma cultura de mérito e de processos de avaliação de desempenho de docentes e funcionários.

5.3- Linhas Estratégicas Orientadoras

Continuando para o próximo ano de 2014 na prossecução da Visão estratégica descrita no Plano de Atividades da FMH para 2012, as orientações estratégicas desdobrar-se-ão nas seguintes linhas de atuação estratégica: a) Colocar a investigação científica como objetivo central de crescimento; b) Valorizar a qualidade do ensino prestado e a sua ligação à produção científica, efetuada através de referências internacionais, estabilizando a oferta de cursos de mestrado e doutoramento e aumentando a oferta de cursos de especialização; c) Aumentar o nº de alunos de forma sustentável e a oferta de novas áreas de ensino, através de novos públicos-alvo e áreas emergentes; d) Organizar a estrutura interna e promover a coesão interna da FMH; e) Estabilizar o novo modelo de organização científica e pedagógica, no âmbito dos departamentos e secções autónomas, e organizar os novos modelos de acreditação de cursos de formação graduada e pós-graduada; f) Fomentar, junto de estudantes e investigadores, o

empreendedorismo; g) Aperfeiçoar o funcionamento do Gabinete de Relações Internacionais.

5.4- Definição das Perspetivas e Fatores Críticos de Sucesso

Para este trabalho a metodologia adotada quanto às perspetivas a incluir no BSC, foi a adaptação de Kaplan (2001) para organizações públicas e sem fins lucrativos: *Stakeholders*, Financeira, Processos Internos, Aprendizagem e desenvolvimento. Para cada perspetiva adaptou-se os fatores críticos de sucesso defendidos por Jordan et al. (2005), conforme ilustrado na figura 15.

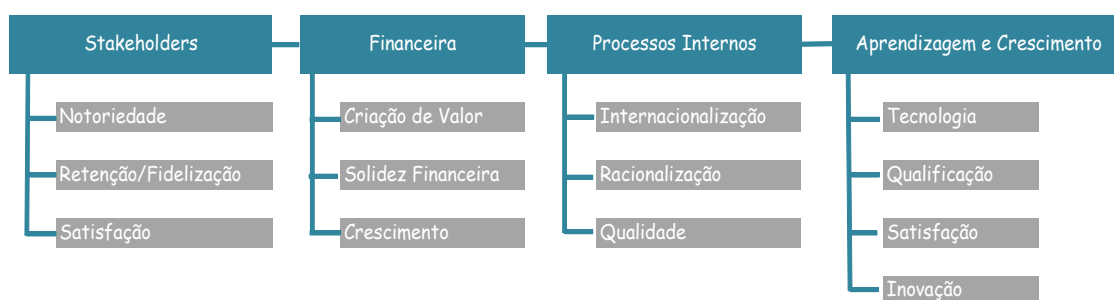


Figura 15- Perspetivas do BSC e Fatores Críticos de Sucesso (Adaptado de Jordan et al, 2005)

5.5- Construção do Mapa Estratégico

Kaplan e Norton (2000) explicam que a chave para executar a estratégia é ter na organização pessoas que a entendam, incluindo os processos cruciais através dos quais os ativos intangíveis serão convertidos em resultados tangíveis.

Neste projeto, propõe-se o mapa estratégico constante da figura 16. Verifica-se que os objetivos da perspetiva Financeira não são o objetivo principal da FMH. No entanto, hoje em dia, questões como a consolidação orçamental das instituições públicas são fundamentais e merecem toda a atenção das equipas de gestão, fato que influencia a sua colocação numa posição cimeira no mapa estratégico.

Tal como é afirmado por Horváth e Partners (2003), no desenvolvimento dos vários objetivos por perspetiva cumpriu-se algumas regras fundamentais: a) Não representar mais de 4 ou 5 objetivos por perspetiva; b) Descrever os objetivos por meio de frases curtas, fáceis de recordar e comunicar; c) Utilizar formulações orientadas para a ação; d) Representar os objetivos que têm uma importância estratégica para a Instituição; e) Não nomear objetivos muito globais.

Missão

"Produzir e transmitir à sociedade conhecimento científico sobre a motricidade humana de acordo com os mais altos padrões de qualidade internacionais, fomentando a aprendizagem ao longo da vida e proporcionando valor económico, social e cultural à comunidade."

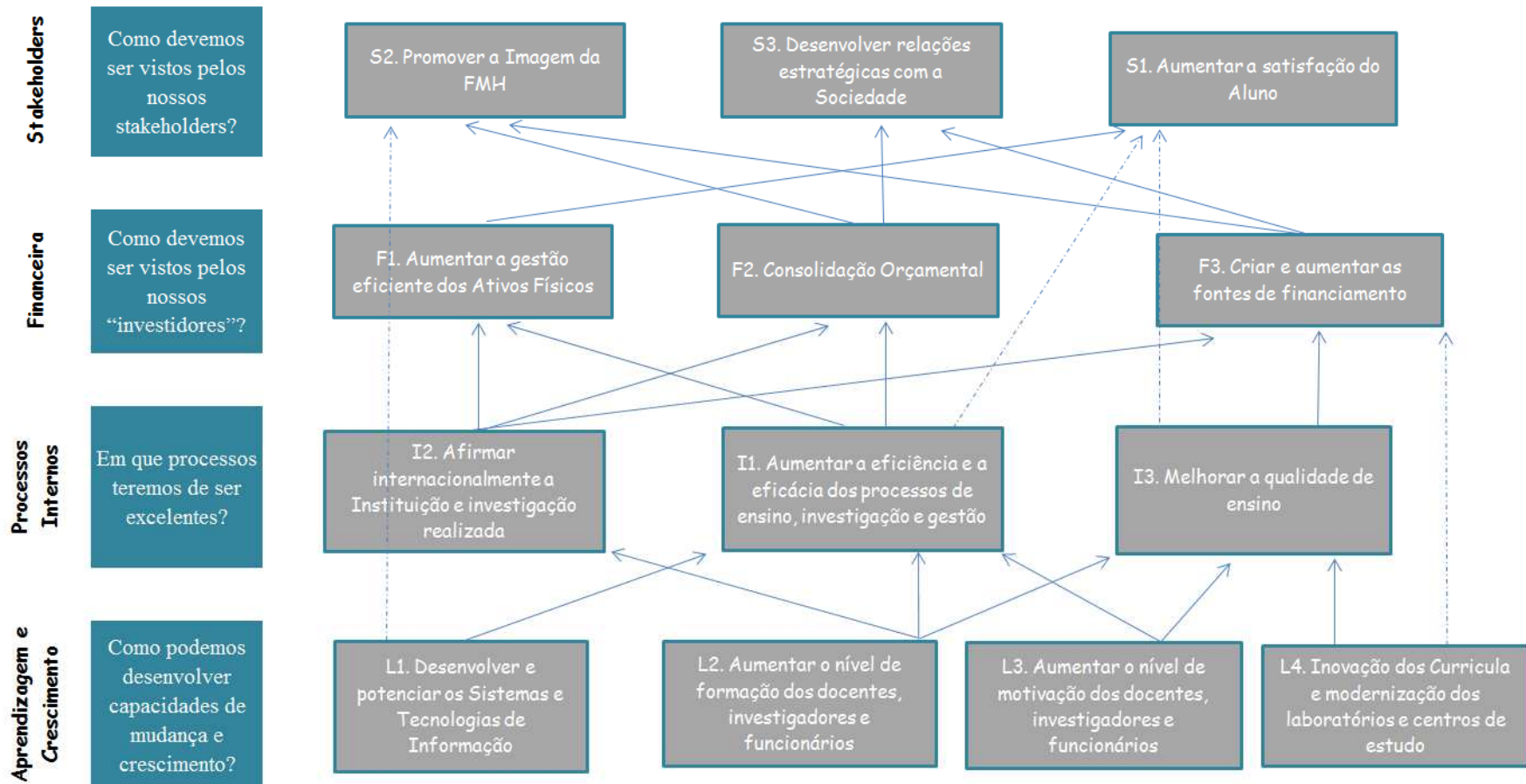


Figura 16- Mapa estratégico da Faculdade de Motricidade Humana

5.6- Balanced Scorecard Institucional

Para a construção do BSC institucional foi utilizada a seguinte metodologia: Definição dos objetivos globais por perspectiva e eixos estratégicos, escolha dos indicadores, fórmulas de cálculo e atribuição de ponderações por perspectiva e por indicador. Não são mencionados metas a alcançar para cada um dos objetivos globais definidos.

Para a perspectiva Aprendizagem e Desenvolvimento, e enquadrados nos eixos estratégicos de tecnologia, qualificação, satisfação e inovação, foram definidos quatro objetivos: desenvolver e potenciar os sistemas e tecnologias de informação; aumentar o nível de formação e de motivação dos docentes, investigadores e funcionários; e a inovação dos curricula, modernização dos laboratórios e centros de estudos. Esta perspectiva contribuirá com quinze pontos percentuais para a performance alcançada pela organização e serão utilizados 8 indicadores de performance.

Para a perspectiva Processos Internos, e com enquadramento nos eixos estratégicos de qualidade, racionalização (eficiência e eficácia) e internacionalização foram escolhidos 3 objetivos: afirmação internacional da instituição e da investigação realizada; aumentar a eficiência e eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão; e a melhoria da qualidade do ensino. Esta perspectiva contribuirá com 15 pontos percentuais para a performance alcançada pela organização e o alcançar dos 3 objetivos será avaliado pelo cumprimento de 10 indicadores chave de desempenho.

Na perspectiva Financeira, e enquadrados nos eixos estratégicos de solidez financeira, crescimento e criação de valor, foram definidos objetivos ao nível da consolidação orçamental, da criação de novas fontes de financiamento e do aumento da taxa de uso dos ativos fixos. Esta perspectiva representará 30% da performance alcançada pela organização. O alcançar dos 3 objetivos será avaliado pelo cumprimento de 4 indicadores chave de desempenho.

Na perspectiva *Stakeholders*, e enquadrada nos eixos estratégicos de satisfação, retenção/fidelização e notoriedade foram escolhidos três objetivos: promoção da imagem da FMH; desenvolvimento das relações estratégicas com a comunidade; e o aumento da satisfação dos alunos. Esta perspectiva representará 40% da avaliação da performance alcançada pela organização e será medida pelo cumprimento de 6 indicadores.

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Valor 2012	Meta 2013	Ponderação	Periodicidade
Saberes	Notoriedade	13. Promover a Imagem da FMH 12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	13.1. Melhorar o fornecimento de informação à comunicação social	Nº de notícias sobre a FMH na comunicação social	$\frac{\text{Nº de notícias sobre a FMH ano } n}{\text{Nº de notícias sobre a FMH ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			13.2. Desenvolver parcerias com antigos alunos	Nº de soluções inovadoras com a parceria de antigos alunos	$\frac{\text{Nº de soluções inovadoras com a parceria de antigos alunos}}{\text{Nº de soluções inovadoras com a parceria de antigos alunos}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
	Satisfação	11. Aumentar a satisfação do Aluno	12.2. Aumentar as parcerias nacionais de mobilidade de estudantes e docentes	Nº de novas parcerias com mobilidade de docentes e/ou estudantes	$\frac{\text{Nº de parcerias com mobilidade ano } n}{\text{Nº de parcerias com mobilidade ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			12.1. Aprofundar a ligação ao contexto empresarial e profissional	Nº de protocolos de inserção profissional	$\frac{\text{Nº de protocolos de estágios ano } n}{\text{Nº de protocolos de estágio ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	40%
	Retenção / Fidelização		11.3. Aumentar a empregabilidade	Nº de ofertas de emprego disponíveis no Gabinete de Inserção de alunos	$\frac{\text{Nº de ofertas de emprego ano } n}{\text{Nº de ofertas de emprego ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		11.2. Fidelização dos estudantes	Nº de antigos alunos de licenciatura a frequentarem cursos de 2º e 3º graus	$\frac{\text{Nº de antigos alunos de licenciatura a frequentarem cursos de 2º e 3º graus}}{\text{Nº de antigos alunos de licenciatura a frequentarem cursos de 2º e 3º graus}}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
			11.1. Aumentar a satisfação dos estudantes	% De aproveitamento escolar	$\frac{\text{Nº de alunos com aproveitamento escolar}}{\text{Total de alunos inscritos}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
Finança	Criação de Valor	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos 10. Consolidação Orçamental	10.3. Assegurar a transparência financeira e orçamental	Aprovação do relatório de contas com resultado positivo da auditoria externa	Resultado da auditoria externa	A medir	A definir	A definir	Anual
			10.2. Conter as despesas anuais	Variação anual do valor dos Gastos	$\frac{\text{Valor dos Gastos no ano } n}{\text{Valor dos Gastos ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
	Solidez Financeira	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	10.1. Aumentar as receitas próprias	% De aumento da receita cobrada	$\frac{\text{Valor receitas no ano } n}{\text{Valor receitas ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			9.3. Assegurar uma utilização sustentável dos recursos energéticos	Variação anual do valor dos gastos em energia	$\frac{\text{Montante gasto em energia no ano } n}{\text{Montante gasto em energia no ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	25%
	Crescimento		9.2. Aumentar a taxa de uso dos ativos físicos	Nº de horas de sala de aula utilizadas	$\frac{\text{Nº de horas de sala de aula utilizadas ano } n}{\text{Nº de horas de sala de aula ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		9.1. Assegurar e monitorizar a manutenção do edifício, equipamentos e instalações	Nº de obras de conservação e reparação realizadas	$\frac{\text{Nº de obras de conservação e reparação realizadas}}{\text{Nº de obras de conservação e reparação realizadas}}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
			8.1. Elevar o nº de projetos financiados através de parcerias com empresas	Nº de parcerias para o desenvolvimento de projetos I&D	$\frac{\text{Nº de projetos de investigação financiados por privados ano } n}{\text{Nº de projetos financiados ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
Processos Internos	Internacionalização	7. Afirmar internacionalmente a instituição e investigação realizada 6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	7.3. Aumentar as parcerias internacionais de mobilidade de docentes	Nº de protocolos internacionais	$\frac{\text{Nº de protocolos internacionais ano } n}{\text{Nº de protocolos internacionais ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			7.2. Aumentar a captação de estudantes oriundos de países estrangeiros	Variação anual do nº de estudantes estrangeiros	$\frac{\text{Nº de estudantes estrangeiros ano } n}{\text{Nº de estudantes estrangeiros ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
	Racionalização	5. Melhorar a qualidade de ensino	7.1. Criar um Departamento de Relações Internacionais	Nº de Departamento de Relações Internacionais	$\frac{\text{Nº de Departamento de Relações Internacionais}}{\text{Nº de Departamento de Relações Internacionais}}$	A medir	1	A definir	Anual
			6.3. Alinhar serviços entre Órgãos de Gestão	Nº de iniciativas de melhoria dos serviços através da participação interdepartamental	$\frac{\text{Nº de iniciativas de melhoria com a participação de vários departamentos}}{\text{Nº de iniciativas de melhoria com a participação de vários departamentos}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
	Qualidade			6.2. Aumentar a autonomia e a responsabilização	Nº de sugestões de melhoria apresentadas por docentes	$\frac{\text{Nº de propostas de melhoria apresentadas por docente ano } n}{\text{Nº de propostas ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir
			6.1. Fomentar o empreendedorismo	Nº de patentes resultado de projetos inovadores de conhecimento	$\frac{\text{Nº de patentes ano } n}{\text{Nº de patentes ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			5.3. Melhorar a qualidade de ensino	Aprovação da Avaliação Externa da A3ES	Resultado da auditoria externa realizada pela A3ES	A medir	A definir	A definir	Anual
			5.2. Captar e cativar talento de novos investigadores	Nº de novos investigadores a frequentar o 3º ciclo	$\frac{\text{Nº de novos investigadores a frequentar o 3º ciclo}}{\text{Nº de novos investigadores a frequentar o 3º ciclo}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			5.1. Aumentar o grau de confiança pública na instituição	Nº de estudantes recrutados	$\frac{\text{Nº de estudantes recrutados ano } n}{\text{Nº de estudantes recrutados ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários 4. Inovação dos Currícula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	4.4. Inovar na estrutura dos cursos de graduação e pós-graduação	Nº de novas atualizações nos Currícula	$\frac{\text{Nº de novas atualizações nos Currícula}}{\text{Nº de novas atualizações nos Currícula}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			4.3. Modernizar os laboratórios e centros de estudos	Nº de publicações científicas com data não superior a 10 anos disponíveis na biblioteca	$\frac{\text{Nº publicações na biblioteca ano } n}{\text{Nº de publicações na biblioteca ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
	Qualificação		4.2. Integrar alunos de doutoramento em apoio à docência de 1º ciclo	Nº de horas de lecionação de alunos a frequentar o 3º ciclo	$\frac{\text{Nº de horas de lecionação de alunos a frequentar o 3º ciclo}}{\text{Nº de horas de lecionação de alunos a frequentar o 3º ciclo}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			4.1. Aumentar o nº de alunos nos cursos de 2º e 3º ciclo	Variação do nº de alunos no 2º e 3º ciclo	$\frac{\text{Nº de alunos no 2º e 3º ciclo no ano } n}{\text{Nº de alunos no 2º e 3º ciclo ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	15%
	Satisfação		3.2. Avaliar o desempenho de pessoal não docente	Índice de avaliação de desempenho do pessoal não docente	Resultado da avaliação do SIADAP	A medir	A definir	A definir	Anual
Inovação		1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação 2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	3.1. Aumentar o nível de motivação de todos os colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Resultado do questionário anual de satisfação aos colaboradores	A medir	A definir	A definir	Anual
			2.1. Adequar a qualificação técnica de todos os colaboradores	Nº de horas de formação	$\frac{\text{Nº de horas de formação}}{\text{Nº de horas de formação}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			1.1. Desenvolver os sistemas de informação	Nº de novas soluções SI/TI adotadas	$\frac{\text{Nº soluções de SI/TI ano } n}{\text{Nº soluções de SI/TI ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual

17- O BSC institucional para a FMH

5.7- Alinhamento estratégico

Tal como Pinto (2009) afirma, o alinhamento constitui uma fonte crucial de criação de valor e baseia-se na obtenção de sinergias a todos os níveis da organização. A ideia fundamental consiste que o valor criado pela soma de todas as partes que formam a estrutura organizativa - serviços centrais e unidades de suporte - devidamente alinhadas, tem de ser maior do que o valor que resultaria se essas mesmas unidades funcionassem autonomamente, com estratégias desalinhadas, processos isolados, concentrados apenas nos seus próprios clientes externos ou internos.

É portanto fundamental a existência de um sistema em cascata de BSC que englobe todos os níveis hierárquicos da organização, até ao BSC individual de cada colaborador (Horváth e Partners, 2003). Este alargamento da implementação do BSC permite a comunicação da estratégia entre todos os agentes, difundindo a cultura estratégica e delegando competências e responsabilidades aos diversos responsáveis, fomentando a autonomia de ação.

No âmbito deste projeto não está a implementação do BSC a todas as unidades da FMH. É crucial elaborar BSC por todos os órgãos da estrutura organizativa, por departamento e secção autónoma, por cursos e centro de investigação e por docente, não docente e investigador. No entanto, elabora-se o BSC para os 3 órgãos mais importante de gestão: o Presidente, o Conselho de Gestão e o Conselho Científico.

5.7.1- Presidente

O Presidente da FMH é eleito pelo Conselho de Escola por maioria absoluta dos seus membros. Segundo o Artigo 29º do Despacho nº 14283/2009, compete ao Presidente da FMH, entre outras funções: a) Representar a FMH perante os demais órgãos da instituição e perante terceiros; b) Presidir ao órgão com competências de gestão e dirigir a área de administração da FMH; c) Assegurar a ligação da FMH, com a Reitoria e o Ministério da Tutela nas questões de interesse para o ensino superior; d) Elaborar o orçamento e o plano de atividades, bem como o relatório de atividades e as contas; e) Executar as deliberações do conselho científico e do Conselho Pedagógico; f) Propor ao Reitor a criação, suspensão e extinção de cursos tendo em consideração as orientações estratégicas da FMH e com respeito pelo princípio da otimização dos meios existentes.

No âmbito das suas funções, e dentro do Plano de Atividades da FMH para 2012, pode-se eleger para o Presidente duas linhas de ação estratégica:

- 1) Relações com a sociedade (nacionais e internacionais), de forma a aumentar a receita, estabelecer uma robusta oferta de projetos de formação pedagógica e desenvolver parcerias interna e externas de natureza científica. Nesse sentido deve: desenvolver uma estratégia de internacionalização diferenciada por área estratégica; manter atenção aos relatórios do Observatório de Emprego; mobilizar os antigos alunos na promoção institucional da FMH; fomentar o empreendedorismo e desenvolver os processos de incubação de ideias e projetos de inovação científica com empresas e universidades.
- 2) Comunicação e Promoção da Faculdade, considerando as potencialidades de oferta pedagógica e científica existente. Para isso é necessário: estabelecer canais de comunicação com os meios de comunicação social e com o público-alvo; planificar a intervenção e divulgação dos cursos da FMH.

Para o Presidente propõe-se o BSC contante do anexo 15, composto por 31 indicadores estratégicos e coerente com os objetivos gerais e específicos inerentes à função.

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
Stakeholders	Notoriedade	13. Promover a Imagem da FMH	13.3. Aumentar os eventos promovidos pela FMH 13.2. Aumentar a intervenção externa 13.1. Preparar propostas de atribuição de doutoramentos Honoris Causa
	Satisfação	12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	12.3. Aumentar os protocolos estratégicos com Federações e Associações Desportivas 12.2. Parcerias para desenvolvimento de projetos formativos de ensino à distância 12.1. Reforçar os laços com a UTL
	Retenção / Fidelização	11. Aumentar a satisfação do Aluno	11.3. Otimização dos espaços de estudo para alunos de Mestrado e doutoramento 11.2. Promover o associativismo estudantil em atividades culturais e desportivas 11.1. Aumentar o acolhimento e acompanhamento no ingresso dos alunos do 1º Ano
Financeira	Criação de Valor	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos	10.3. Obter solidez financeira 10.2. Controlo dos desvios face ao orçamentado
	Solidez Financeira	10. Consolidação Orçamental	10.1. Sustentabilidade do mix de programas, cursos e áreas de estudo e investigação 9.2. Aumentar o nº de novos espaços de estudo e de investigação
	Crescimento	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	9.1. Implementação de um plano de manutenção e conservação preventiva e corretiva 8.2. Desenvolver fluxos de receitas 8.1. Disponibilização de cursos de 3º semestre (de verão), breves e pós-graduações
Processos Internos	Internacionalização	7. Afirmar internacionalmente a Instituição e investigação realizada	7.3. Aumentar as parcerias internacionais de mobilidade de docentes 7.2. Aumentar a captação de estudantes oriundos de países estrangeiros
	Racionalização	6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	7.1. Criar um Departamento de Relações Internacionais 5.3. Melhorar a eficiência dos processos de ensino, investigação e gestão
	Qualidade	5. Melhorar a qualidade de ensino	6.2. Implementar Sistema de Avaliação de Serviços- QUAR 6.1. Promover iniciativas entre todos os órgãos de gestão, unidades departamentais e sessões autónomas 5.2. Melhorar a qualidade de ensino 5.1. Identificar necessidades anuais de material didático de desgaste rápido
Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	4.2. Desenvolver processos de incubação de ideias 4.1. Aumentar o nº de projetos de inovação científica com empresas e universidades
	Qualificação	4. Inovação dos Currícula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	3.3. Promover uma gestão de proximidade 3.2. Promover a coesão entre todas as estruturas orgânicas 3.1. Melhorar o sistema de marcação de instalações para fins letivos
	Satisfação	1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	2.1. Melhorar a formação dos funcionários diminuindo gap de competências 1.2. Implementar portal de assiduidade a todos os docentes
	Inovação	2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	1.1. Utilizações e-learning como instrumentos de ensino à distância e de gestão pedagógica

Figura 18- Objetivos gerais e específicos do Presidente da FMH

5.7.2- Conselho Científico

O Conselho Científico é constituído por 25 membros, entre professores e investigadores de carreira e ainda dois membros convidados de entre professores ou investigadores de outras instituições ou personalidades de reconhecida competência e mérito no âmbito da Missão da FMH.

Conforme enunciado no Despacho nº 14283/2009, compete ao Conselho Científico, entre outras, as seguintes funções: a) Elaborar o plano de atividades científicas da FMH sob proposta dos Departamentos e dos Centros de Investigação; b) Deliberar sobre o recrutamento e distribuição do serviço docente; c) Propor ao Reitor os júris de provas de doutoramento e os júris de agregação sob proposta do Presidente de Departamento; d) Propor a concessão de títulos ou distinções honoríficas e a realização de acordos e de parcerias internacionais de carácter científico e) Pronunciar-se sobre a criação, alteração, fusão, transformação ou extinção de unidades operativas da estrutura científica da FMH e a criação de ciclos de estudos e aprovação dos respetivos planos de estudos; f) Coordenar científica e pedagogicamente os cursos de 3.º Ciclo.

No âmbito das suas funções, e dentro do Plano de Atividades da FMH para 2012, pode-se eleger para o Conselho Científico duas linhas de ação estratégica:

- 1) Desenvolver a produção científica através do: aperfeiçoamento do modelo estratégico de produção e divulgação científica; da consolidação dos processos de organização da investigação; do reforço da captação de recursos financeiros; do reforço do património existente das publicações da FMH; e do aumento da mobilidade internacional dos investigadores.
- 2) Desenvolver a atividade de ensino através: da melhoria da organização curricular e funcionamento dois cursos de 1º, 2º e 3º ciclo; do aumento de oferta de formação de cursos não conferentes de grau; do prestígio pedagógico; do aumento do número de estudantes nos vários ciclos de estudo em novos públicos - antigos alunos formados na FMH e estudantes externos internacionais.

Para o Conselho Científico propõe-se o BSC constante do anexo 16, coerente com os seguintes objetivos gerais e específicos.

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
Stakeholders	Notoriedade	13. Promover a Imagem da FMH	13.1. Melhorar os processos de nomeação dos júris de Agregação, Doutoramento e Mestrado 12.1. Desenvolver projetos de investigação multidisciplinares no seio da UTL 11.3. Colocação dos investigadores no laboratório de empregabilidade 11.2. Realizar a avaliação da investigação científica através de questionários aos investigadores 11.1. Melhorar a organização curricular e funcionamento dos cursos de 1º, 2º e 3º ciclo
	Satisfação	12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	
	Retenção / Fidelização	11. Aumentar a satisfação do Aluno	
Financeira	Criação de Valor	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos	10.3. Aumentar o rendimento oriundo de atividades de troca de conhecimento 10.2. Otimização da distribuição de serviço docente 10.1. Manter as despesas de júris de provas académicas 8.2. Aumentar o montante recebido por direitos de autor 8.1. Aumentar nº de contratos de investigação com organizações do setor privado
	Solidez Financeira	10. Consolidação Orçamental	
	Crescimento	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	
Processos Internos	Internacionalização	7. Afirmar internacionalmente a Instituição e investigação realizada	7.2. Promover a utilização da língua inglesa na FMH 7.1. Aumentar o nº de citações (por doutorado) em papers internacionais 6.2. Creditação da Formação de 1º, 2º e 3º ciclo (disciplinas, módulos e seminários de doutoramento) 6.1. Consolidar os processos de organização da investigação 5.2. Avaliar o funcionamento dos novos cursos de formação em todos os graus de ensino 5.1. Aumentar a qualidade da produção científica
	Racionalização	6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	
	Qualidade	5. Melhorar a qualidade de ensino	
Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	4.2. Avaliar propostas de novos cursos 4.1. Aumentar os projetos de Investigação e Desenvolvimento 3.2. Reforçar a produção e divulgação científica 3.1. Reforçar a produção e divulgação científica ao nível dos Mestrados e Doutoramentos 2.1. Reforçar a formação dos docentes com a apresentação de produção científica 1.1. Divulgar a atividade científica na página web da FMH
	Qualificação	4. Inovação dos Currícula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	
	Satisfação	1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	
	Inovação	2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	

Figura 19- Objetivos gerais e específicos do Conselho Científico da FMH

5.7.3- Conselho de Gestão

O Conselho de Gestão é composto pelo Presidente da FMH (que preside), por um Vice-Presidente e pelo Secretário.

O Artigo 31.º do Despacho nº 14283/2009 enumera as competências deste Órgão. Assim, compete ao Conselho de Gestão: a) A gestão administrativa, patrimonial e financeira da FMH, bem como a gestão dos recursos humanos, sendo-lhe aplicável a legislação em vigor para os organismos públicos dotados de autonomia administrativa e financeira; b) Fixar as taxas e os emolumentos; c) Elaborar os regulamentos de organização e de funcionamento da Área de Administração e das Assessorias Técnicas; d) Propor ao Reitor a abertura de vagas de todos os mapas de pessoal.

Este Órgão tem 3 linhas estratégicas de atuação fundamentais:

- 1) A administração dos serviços através: da avaliação de desempenho dos serviços no sentido da eficácia e eficiência dos mesmos; do diagnóstico e correção das

ineficiências de processos; da melhoria da formação dos funcionários; agilização das práticas administrativas de contratação pública; promoção de uma gestão de proximidade fomentadora da descentralização, responsabilização e autonomia.

- 2) A gestão das instalações e infraestruturas através: da conservação e manutenção dos espaços para um ensino de qualidade; da gestão ambiental, que inclui o planeamento da utilização de recursos.
- 3) A gestão financeira através da de duas linhas prioritárias: estratégias de aumento de receita e estratégias de diminuição de despesas, para fazerem face à diminuição das verbas transferidas do Orçamento de Estado e da diminuição das receitas das propinas e de outras receitas de projetos e prestação de serviços.

Para o Conselho de Gestão propõe-se o BSC constante do anexo 17, onde figuram os seguintes objetivos gerais e específicos deste Órgão.

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
Stakeholders	Notoriedade	13. Promover a Imagem da FMH	13.2. Mobilizar os antigos alunos na promoção institucional da FMH 13.1. Promover a FMH junto dos parceiros da CPLP 12.2. Desenvolver projetos que garantem a participação de estudantes em estágios 12.1. Elaborar plano sobre focos de interesse de formação de antigos alunos 11.3. Aumentar a satisfação dos estudantes outgoing 11.2. Proporcionar área em inglês no site web para estudantes incoming 11.1. Reduzir o abandono escolar
	Satisfação	12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	
	Retenção / Fidelização	11. Aumentar a satisfação do Aluno	
Financeira	Criação de Valor	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos	10.3. Reduzir despesas através da renegociação de contratos de prestação de serviços 10.2. Diminuir o tempo médio para regularização de propinas 10.1. Reduzir as perdas com incumprimento de pagamento de propinas 9.1. Melhorar a reorganização de espaços 8.2. Reforçar a captação de recursos financeiros para a investigação 8.1. Aumentar os apoios de mecenato e patrocínio
	Solidez Financeira	10. Consolidação Orçamental	
	Crescimento	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	
Processos Internos	Internacionalização	7. Afirmar internacionalmente a Instituição e investigação realizada	7.2. Aumentar o nº de estudantes em programas ERASMUS 7.1. Melhorar os fluxos do programa de mobilidade incoming e outgoing de estudantes 6.5. Planificar a execução orçamental com maior antecipação 6.4. Otimização da cedência das instalações 6.3. Promover uma melhor eficiência dos processos de ensino 6.2. Promover uma melhor eficiência dos processos administrativos 6.1. Garantir o apoio de secretariado de cursos breves 5.1. Manter equilibrada a gestão de Recursos Humanos
	Racionalização	6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	
	Qualidade	5. Melhorar a qualidade de ensino	
Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	3.2. Melhorar a mobilidade de investigadores e docentes 3.1. Promover as condições adequadas para a participação de docentes a concurso a projetos europeus 2.1. Organizar ações de formação pedagógica para docentes 1.1. Introduzir sistema informático de controlo de gestão
	Qualificação	4. Inovação dos Currícula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	
	Satisfação	1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	
	Inovação	2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	

Figura 20- Objetivos gerais e específicos do Conselho de Gestão da FMH

CAPÍTULO 6- CONCLUSÕES

A motivação principal, e ponto de partida para este projeto de investigação, foi o desafio de desenhar um instrumento de controlo de gestão numa instituição de ensino superior público portuguesa e conceptualizar o BSC como ferramenta fundamental na gestão da estratégia porquanto permite, entre outros aspetos: a) Traduzir e clarificar a Visão e a estratégia; b) Comunicar e ligar os objetivos e indicadores estratégicos; c) Planificar, estabelecer metas e alinhar as iniciativas estratégicas; d) Aumentar o feedback e a aprendizagem estratégica.

Pela revisão da literatura constata-se a cada vez maior importância da implementação do BSC na gestão estratégica de muitas universidades e faculdades mundiais. Na posição suprema do desenho deste instrumento encontra-se a declaração da Missão, razão de ser e de existir das próprias instituições. Müller (2001) sintetiza dizendo que o resultado destas instituições deverá ser entendido como a soma do resultado social com o desempenho financeiro. O resultado social será “ *o retorno que a sociedade obtém da instituição, através dos seus programas e projetos, ou seja, a universidade sustentada pelo ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços eleva o nível cultural da sociedade, produz, sistematiza e socializa o conhecimento, fazendo com que as pessoas habilitadas, obtenham melhores retornos dos seus conhecimentos e, conseqüentemente, melhore a qualidade de vida da população do seu meio.*” (Müller, 2001 : 93).

Apesar de algumas instituições utilizarem perspectivas de análise diferentes das do modelo original de Kaplan e Norton, a maior parte delas utiliza a formulação clássica do modelo, com duas alterações: 1) A perspectiva Clientes é muitas vezes nomeada de *Stakeholders* para dar uma maior ênfase à satisfação dos interesses de vários grupos da sociedade (entre eles, estudantes, pais, professores, técnicos, funcionários, Governo, entidades empregadoras); 2) A perspectiva Financeira, que no início da implementação do BSC em organismos públicos na década de 1990 era somente considerada como um constrangimento, hoje em dia ocupa uma posição de destaque de avaliação de performance das instituições e dos gestores públicos, inclusive das instituições de ensino superior público.

A Instituição em estudo, a Faculdade de Motricidade Humana, enquadra-se na comunidade universitária e opera em setores da sociedade como o sistema educativo, o

sistema desportivo, o sistema produtivo, o sistema artístico e o sistema de reabilitação, desenvolvendo relações regulares e frutuosas com associações profissionais e instituições públicas e privadas.

Em 2011 frequentaram este estabelecimento de ensino 1713 alunos nas várias licenciaturas, mestrados, doutoramentos, pós-graduações e outros cursos que não conferem grau académico. O corpo docente é altamente qualificado, contando com cerca de 80% dos seus professores habilitados com o grau de doutoramento.

A sua estratégia assenta em: 1) Desenvolver e consolidar a investigação científica de qualidade; 2) Melhorar a qualidade de ensino e a oferta de cursos de formação graduada e pós-graduada; 3) Desenvolver relações estratégicas com a sociedade.

Acredita-se que, na generalidade, quer o objetivo geral (conceber um modelo de gestão de performance e de desempenho para a Instituição) quer os objetivos específicos (construir painéis de controlo que permitam o alinhamento estratégico por 3 Órgãos de gestão) da investigação foram atingidos.

Nas etapas que constituíram este modelo integrado de avaliação de performance, foi redefinida a Missão da FMH, identificados os eixos estratégicos e linhas estratégicas orientadoras, definidas as perspetivas e fatores críticos de sucesso, construído o mapa estratégico e o BSC institucional (incluindo objetivos estratégicos, objetivos específicos, indicadores de medida e respetiva fórmula de cálculo) e aplicou-se a metodologia ao Presidente, ao Conselho Científico e ao Conselho de Gestão (ajustada à especificidade de cada caso), realizando-se o fundamental alinhamento estratégico.

Foram realizadas entrevistas ao vice-presidente e secretário da FMH, dois dos três membros que compõem o Conselho de Gestão, órgão a quem compete a operacionalização da estratégia. Apesar de serem duas das mais importantes figuras da FMH, considera-se importante que o estudo seja replicado a mais intervenientes.

Como pista para uma futura investigação sugere-se o desdobramento do BSC pelos departamentos, secções autónomas, serviços administrativos, docentes, investigadores e não docentes da FMH.

CAPÍTULO 7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, L.S., & Freire, T., 2008. *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. (5ª Ed.): Psiquilíbrios Edições.

Amaral, A., & Magalhães, A., 2002. *The emergent role of external stakeholders in European higher education governance*. In A. Amaral, V.L. Meek & I.M.Larsen (Eds) *Governing higher education: national perspectives on institutional governance*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Armstrong, M., & Baron, A., 2004. *Managing performance: performance management in action*. The Chartered Institute of Personnel and Development. 2ª Ed.

Bailey, A. R., Chow, C. W., & Haddad, K. M., 1999. *Continuous improvement in business education: insights from the for-profit sector and business schools deans*. *Journal of Education for Business*. Vol. 74 (3), pp. 165-180.

Bitner, L. N., & Myers, M. D., 2010. *Strategy mapping and the balanced scorecard: tools for assessing an accounting program*. B>Quest. Peer Reviewed.

Boland, T., & Fowler, A., 2000. *A systems perspective of performance management in public sector organizations*. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 13 (5), pp. 417-46.

Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K., 2000. *Designing, implementing and updating performance measurement systems*. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (7), pp. 754-71.

Cavaye, A., 2008. *Case study research: a multi-faceted research approach for is*. *Information Systems Journal*, Vol. 6 (3), pp. 227-242.

Cave, M., Hanney, S., & Kogan, M., 1997 *The use of performance indicators in higher education: the challenge of quality movement*. Jessica Kingsley, Londres. (3ª Ed).

Chang, O. H., & Chow, C. W., 1999. *The balanced scorecard: a potential tool for supporting change and continuous improvement in accounting education*. *Issues in Accounting Education*, Vol. 14 (3), pp. 395-412.

Chen, S.H., Yang, C.C., & Shiau, J.Y., 2006. *The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education*. *The TQM Magazine*, Vol. 18 (2), pp. 190-205.

Cobbold, I., & Lawrie, G., 2002. *The development of balanced scorecard as a strategic management tool*. In Neely, A., (Ed.), *Proceedings of the PMA Conference 2002*. The Performance Measurement Association, Boston, MA.

Cokins, G., 2004. *Performance management: finding the missing pieces (to close the intelligence gap)*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, Ney Jersey.

- Cokins, G., 2009. *Performance management: integrating strategy execution, methodologies, risk, and analytics*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- De Boer, H., & Goedegebuure, L., 2001. *On limitations and consequences of change: Dutch university governance in transition*. Tertiary Education and Management. 7:2 pp. 163-80.
- Doherty, T.L. & Horne, T., 2001. *Managing services: implementing changes- a thoughtful approach to the practice of management*. London: Routledge.
- Drtna, R., Gilbert, J. P., & Alon, I., 2007. *Using the balanced scorecard for value congruence in an MBA educational setting*. SAM Advanced Management Journal, pp. 4-13.
- Franceschini, F., & Turina, E., 2011. *Quality improvement and redesign of performance measurement systems: an application to the academic field*. Springer Science+Business Media B.V., Published online: 02 July 2011.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S., 2009. *Performance management in the public sector*. International Journal of Public Sector Management, Vol. 22 (6), pp.478-498.
- Horváth & Partners, 2003. *Dominar el cuadro de mando integral- manual práctico basado en más de 100 experiencias*. Ediciones Gestión 2000, SA., Barcelona.
- Huang, H., 2007. *Designing a knowledge-based system for strategic planning: a balanced scorecard perspective*. Expert Systems with Applications, Vol.36 (1), pp.209-218.
- Ismail, N.A., 2010. *Activity-based management system implementation in higher education institution- benefits and challenges*. Campus-Wide Information Systems, Vol 27 (1), pp. 40-52.
- Johnston, R., & Clark, G., 2005. *Services operations management*. 2nd Ed., Pearson Education, Harlow.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. 2008. *O controlo de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (8^a Ed.). Lisboa: Área Editora.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1992. *The balanced scorecard- measures that drive performance*. Harvard Business Review, January-February, pp. 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1993. *Putting the balanced scorecard to work*. Harvard Business Review, September-October.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 1996. *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, January-February, pp. 75-85.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2000. *Having trouble with your strategy? Then map it..* Harvard Business Review, September-October, pp. 167-76.

Kaplan, R.S., 2001. *Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations*. Nonprofit management & leadership, 11 (3), Jossey-Bass, John Wiley & Son, Inc.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. 2006. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Review Press, Boston.

Kaplan, R.S., 2010. *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. Working Paper 10-074. Harvard Business School. Electronic copy disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1562586>.

Karathanos, D., & Karathanos, P. 2005. *Applying the balanced scorecard to education*. Journal of Education for Business, 80(4), 222-230.

Laegreid, P., Roness, P. G. & Rubecksen, K., 2008. *Performance information and performance steering: integrated system or loose coupling*. In W. van Dooren and S. van de Walle (eds) Performance information in the public sector: how it is used, Houndmills: Palgrave Macmillan.

Lebas, M. J., 1995. *Performance measurement and performance management*. International Journal of Production Economics, 41 (1-3), 23-35.

Lee, A. S., & Baskerville, R.L., 2003. *Generalizing generalizability in information systems research*. Information Systems Research, 14(3).

Mattei, P., 2009. *Restructuring welfare organizations in Europe: from democracy to good management?*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

McDevitt, R., Giapponi, C., & Solomon, N. 2008. *Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach*. International Journal of Educational Management, 22 (1), pp. 32-47.

Melo, A. I., Sarrico, C. S., & Radnor, Z., 2008. *Research design for analysing the relationship between governance structures and performance management systems in universities*. Institute of Education, University of London, Vol.4, No.2, Dezembro, pp. 68-81.

Mintzberg, H. 2012. *Estrutura e dinâmica das organizações* (4ª Ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Müller, J.R., 2001. *Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o balanced scorecard*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção não publicada, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Neely, A., 1998. *Measurement business performance- why, what and how*, Londres: Economist Books.

Neely, A. & Austin, R., 2000. *Measuring operations performance- past, present and future*. In Neely, A. (Ed.), Proceedings of the 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, 19-21 July, Cranfield School of Management, Cranfield, pp. 419-26.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., 1995. *Performance measurement system design: a literature review and research agenda*. International Journal of Operations & Production Management, 16 (4). pp. 80-116.

Nistor, C.S., 2010. *An empirical research about the contain of balanced scorecard concept in public sector*. Studia Universitatis Babes-Bolyai, LV, 3, 2010.

Plano de Atividades 2012 Faculdade de Motricidade Humana. <http://www.fmh.utl.pt/pt/doc/instituicao/obrigatorios/2012/636-plano-de-atividades-2012/file>. Consultado a 27 de Abril de 2013.

O'Neil, H. F., Bensimon, E. M., Diamond, M. A., & Moore, M. R., 1999. *Designing and implementing an academic scorecard*. Change: the Magazine of Higher Learning, Vol 31 (6). pp.32-40.

Papenhausen, C., & Einstein, W. 2006. *Insights from the balanced scorecard implementing the balanced scorecard at a college of business*. Measuring Business Excellence, 10 (3), pp. 15-22

Pinto, F., 2009. *Balanced scorecard- alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. (1ª Ed.) Edições Sílabo, Lda.

Philbin, S. P., 2011. *Design and implementation of the balanced scorecard at a university institute*. Measuring Business Excellence, Vol. 15 (3), pp. 34-45.

Pozzebon, M., & de Freitas, H., 1998. *Pela aplicabilidade- com um maior rigor científico- dos estudos de caso em sistemas de informação*. RAC, nº 2, 143-170.

Radnor, Z., & Barnes, D., 2007. *Historical analysis of performance measurement and management in operations management*. 2007. International Journal of Productivity and Performance Management, 56 (5/6), pp. 384-396.

Radnor, Z., 2008. *Muddled, massaging, manoeuvring or manipulated? a typology of organizational gaming*. International Journal of Productivity and Performance Management, 57 (4), pp. 316-328.

Ruben, B. D., 1999. *Toward a balanced scorecard for higher education: rethinking the college and university excellence indicators framework*. Higher Education Forum, QCI, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, Outono, pp. 99-02.

Sarrico. C.S. 2010. *Indicadores de desempenho para apoiar os processos de avaliação e acreditação de cursos*. Gabinete de Estudos e Análise da A3ES.

Scholey, C. & Armitage, H., 2006. *Hands-on scorecarding in the higher education sector*. Planning for Higher Education, Vol. 35 (1), pp.321-338.

Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. & Betts, A., 2005. *Operations and process management*. FT Prentice-Hall, London.

Stewart, A.C., & Carpenter-Hubin, J., 2001. *The balanced scorecard, beyond reports and rankings: more commonly used in the commercial sector, this approach to*

strategic assessment can be adapted to higher education. Planning for Higher education, 29 (2), 37-42.

Storey, H., 2002. *Performance management in school: could the balanced scorecard help?*. School Leadership & Management, Vol. 22 (3), pp. 321-338.

Thomas, H., 2007. *Commentary: business school strategy and the metrics for success.* Journal of Management Development, Vol. 26 (1), pp.33-42.

Umashankar, V., & Dutta, K., 2007. *Balanced scorecards in managing higher education institutions: an Indian perspective.* International Journal of Educational Management, 21 (7), 54-67.

Vilalta, J., 2001. *University policy and coordination systems between governments and universities: the experience of Catalan university system,* Tertiary Education and Management. 7 (1), pp. 9-22.

Waal, A.A.D. & Counet, H. 2009. *Lessons learned from performance management systems implementations.* International Journal of Productivity and performance Management, Vol. 58 N° 4, pp. 367-390

Welsh, J. F. & Metcalf, J. 2003. *Faculty and administrative support for institutional effectiveness activities: a bridge across the chasm?* The Journal of Higher Education, Vol. 74, pp. 361-85

Yin, R.K. 2003. *Case study research: design and methods.* Sage Publications.

Yu, M.L., Hamid, S., & Ijab, M.T., 2009. *The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence.* Springer Science+Business Media B.V. High Educ. 57: 813-828. DOI: 10.1007/s10734-009-9197-x.

Zangoueinezhad, A., & Moshabaki. A. 2011. *Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard.*International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 (8), pp. 824-843.

CAPÍTULO 8- ANEXOS

Anexo 1- BSC da Universidade de Wisconsin-Stout	81
Anexo 2- BSC da Universidade de Massachusetts-Dartmouth	83
Anexo 3- BSC do Instituto de Tecnologia de Chin-Min.....	87
Anexo 4- BSC de um Estabelecimento de Ensino Superior	89
Anexo 5- BSC de uma Escola de Negócios	91
Anexo 6- BSC de 3 Extensões de Centros Educativos Universitários em Taiwan.....	92
Anexo 7- BSC de uma Faculdade de Negócios	94
Anexo 8- BSC do Instituto de Shock Physics.....	96
Anexo 9- BSC da Universidade de North Carolina.....	97
Anexo 10- Alguns Estudos sobre Implementação do BSC em Universidades	101
Anexo 11- Perspetivas do BSC Utilizadas por Diversos Autores	104
Anexo 12- Cursos Ministrados pela FMH (2012).....	105
Anexo 13- Questionários realizados FMH.....	107
Anexo 14- Balanced Scorecard da Faculdade de Motricidade Humana.....	112
Anexo 15- Alinhamento do BSC institucional com o BSC do Presidente.....	113
Anexo 16- Alinhamento do BSC institucional com o BSC do Conselho Científico.....	114
Anexo 17- Alinhamento do BSC institucional com o BSC do Conselho de Gestão ...	115

Anexo 1- BSC da Universidade de Wisconsin-Stout

Autores	Karathanos, D., Karathanos, P. (2005)
Estabelecimento de Ensino Superior	Universidade Wisconsin-Stout

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Performance

Foco nos resultados dos estudantes e restantes *stakeholders*

- - Avaliação do serviço a clientes pela comunidade
 - Avaliação dos alunos do 1º ano pela experiência educacional
 - Avaliação pelos empregadores da preparação dos licenciados
 - Indicação dos antigos alunos repetirem o curso
 - Nº de alunos que repetiriam o curso
 - Nº de transferências para a instituição
 - Satisfação do Conselho de Reitores sobre: Propriedade da missão; Resultado dos estudantes; Liderança; Accountability; Cumprimento da missão.
 - Satisfação dos antigos alunos com a instrução recebida
 - Satisfação dos estudantes pelo ambiente na universidade

Resultados da docência e outros colaboradores

- - Avaliação em formação Microsoft
 - Discriminação e perseguição
 - Diversidade dos docentes: por sexo e etnias minoritárias
 - Docentes com doutoramento
 - Fator de modificação da experiência dos colaboradores em relação à compensação
 - Formação em segurança
 - Gastos com a formação dos profissionais
 - Nível de bem-estar e desenvolvimento dos docentes e dos restantes colaboradores
 - Nível de satisfação dos docentes e de todos os colaboradores
 - Reclamação dos colaboradores em relação a vencimentos
 - Reclamações dos colaboradores qualificados
 - Satisfação com as oportunidades de desenvolvimento profissional e de formação
 - Taxa de acidentes e de ferimentos no trabalho
 - Turnover voluntários dos docents

Resultados de aprendizagem do estudante

- - Aprendizagem ativa
 - Avaliação de competências pelos empregadores por: Competências básicas, de comunicação, técnicas, de resolução de problemas e de liderança
 - Colocação dos estudantes no mercado de trabalho
 - Competências em computadores
 - Desenvolvimento de competências de aprendizagem ativa pelos antigos alunos
 - Desenvolvimento de competências em: Liderança; Resolução de problemas; Resolução de conflitos; Comunicação

Empregabilidade em colocações importantes
Grau de satisfação dos programas pelos antigos alunos
Rendimento dos antigos alunos
Resultados das provas de acesso (ACT) dos alunos do 1º ano
Retenção de alunos do 1º ano
Retenção em risco de alunos do 1º ano
Salário dos licenciados
Taxa de graduação
Valorização da diversidade
Valorização da diversidade pelos antigos alunos

Resultados da eficácia organizacional

-
Avaliação do processo de planeamento orçamental por parte dos colaboradores
Avaliação dos alunos dos: laboratórios com computadores; dos serviços de suporte da biblioteca;
dos serviços de refeições; dos serviços dos centros estudantis; da vida na residência
Cobertura das despesas pelo governo federal
Currículo dos alunos de bacharelato
Eficácia dos serviços de suporte aos atuais e antigos alunos
Inscrições
Instrução baseada em laboratório
Observância do rigor pelas auditorias
Oportunidades de ensino à distância
Performance em termos de prevenção e segurança
Programas distintos
Tendências para o uso de energia
Transações de compra
Uso das tecnologias de informação
Uso eficiente de energia

Resultados orçamentados, financeiros e de mercado

-
Alocação orçamentada para a instrução
Alocação orçamentada para o suporte da instituição
Ativos da Fundação
Comparações sobre o ensino
Custos de quartos na cidade universitária
Desvios anuais face aos valores orçamentados
Gastos relacionados com o pessoal
Priorização de financiamentos e angariação de receitas
Receitas de ensino
Reservas da universidade
Valores em dólares das bolsas de estudos

Anexo 2- BSC da Universidade de Massachusetts-Dartmouth

Autores	Papenhausen, Einstein (2006)
Estabelecimento de Ensino Superior	University of Massachusetts-Dartmouth

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Performance

Stakeholders

Antigos Alunos

- Grupos temáticos
- Nível de capítulos por antigos alunos ativos
- Nível de doações recebidas a antigos alunos
- Serviço de apoio a projetos a antigos alunos

Atrair estudantes de alta qualidade

- % de admissões
- % de alunos não licenciados escolherem disciplinas de gestão como disciplinas nucleares
- Desenho da área geográfica
- Inscrição nos programas
- Nº e qualidade dos estudantes
- Quota de Mercado
- Rendimento
- Taxa de persistência

Comunidade empresarial (empregadores)

- Capacidade dos graduados para progredir na carreira
- Classificação do inquérito aos empregadores sobre a eficácia dos licenciados
- Nº de docentes envolvidos em serviços à comunidade/mundo empresarial
- Qualidade e âmbito dos programas sem grau académico
- Serviço à comunidade

Contribuições da investigação de qualidade

- Apresentações
- Consultoria
- Nível das publicações/citações dos docentes
- Nº de artigos escritos por docentes

Desenvolver estudantes de alta qualidade

- Qualidade do ensino e aconselhamento
- Resultados do teste GPA ao longo do tempo
- Variação de resultados em testes

Excelência académica

- Estado de creditações
- Qualidade dos alunos admitidos
- Qualidade dos docentes

Licenciar estudantes de alta qualidade

- Programas de estágio
- Qualidade e nº de recrutadores no espaço da universidade
- Qualidade e tempo de demora na colocação de emprego

Salários iniciais

Pais

Grupos temáticos

Respostas a inquéritos

Qualidade da docência

Avaliação corporativa dos currícula

Focalização em práticas pedagógicas atuais

Qualidade dos docentes

Satisfação dos docentes

Apoio dado aos docentes para empreenderem em atividades de desenvolvimento

Disponibilidade de políticas e procedimentos de pessoal bem definidas e disponíveis para consulta dos docentes

Eficácia da orientação e processos de inculturação a novos docentes

Espaço de trabalho e disponibilidade de computadores

Satisfação dos estudantes

% de desistências (turnovers) dos alunos

Avaliação dos estudantes em relação aos docentes e cursos

Capacidade em aceder aos cursos necessários

Classificação retroativa dos ex-alunos da sua experiência

Facilidade em obter um bom trabalho

Resultado do inquérito de saída dos licenciados

Serviços à Universidade

Adequação da participação em atividades da cidade académica

Qualidade dos relacionamentos com outros elementos da cidade académica

Financeira

Angariação de fundos/Subsídios/Donativos anuais

Aumento do total de fundos angariados

Montante e crescimento dos subsídios recebidos

Suporte de doadores a novas iniciativas

Aumentar a dotação da verba estatal

% de financiamento estatal comparativamente a outros players do setor

Lucratividade dos graus de ensino

Aumentar a produtividade dos docentes

Rácio aluno/docente

Aumento de subsídios

Volume e nº de subsídios recebidos

Desenvolver fluxos de receitas

% das receitas não oriundas de atividades educativas no total do orçamento anual

Taxa de crescimento das receitas

Lucratividade do mix de programas

Análise pelo modelo de contribuição

Obter solidez financeira

Alargar a submissão de despesas orçamentadas cobrindo todos os requisitos

Crescimento de mercado

Custo por unidade de produção comparativamente aos pares

Orçamentos balanceados

Obter sucesso financeiro

Taxa de crescimento na geração das horas de crédito dos alunos

Aumentar a receita por estudante

Contribuição para a cobertura dos custos

Processos Internos

Competência técnica dos docentes e experiências/materiais nas salas de aula

Contatos com a indústria e negócios

Resultados dos planos de desenvolvimento dos docentes

Taxa de utilização de multimídia nas salas de aula

Eficácia dos serviços a estudantes, incluindo aconselhamento

Disponibilidade de estágios e cooperações

Nº e frequência de erros de aconselhamento

Serviços de colocação e oportunidades

Tempo requerido para registro

Tipo e nº de serviços fornecidos

Eficiência produtiva

% de alunos a completarem o programa em 4 anos

% do orçamento dedicado exclusivamente à aprendizagem

Análise do uso do espaço

Custo letivos por aluno

Custos administrativos por aluno

Taxa de reprovação de alunos qualificados

Tempo do ciclo dos graus acadêmicos

Excelência de ensino

Avaliação dos cursos

Avaliação dos pares e terceiros

Prêmios de mérito aos professores

Satisfação dos empregadores

Satisfação dos estudantes

Excelência em desenvolver aprendizagens e competências de aprendizagem

Avaliação por curso

Êxito nos exames escritos e orais

Graus de utilização da tecnologia nas experiências de ensino

Nº de estudantes que transitam para mestrados e escolas profissionais

Oportunidade de publicações e apresentações orais

Padrões de classificação nos testes

Portfólios

Progressão dos antigos alunos na profissão

Taxa de passagem em exames profissionais

(em branco)

Inovação e excelência dos currícula

Grau de compatibilidade entre os currícula acadêmicos e as novas tendências educacionais e empresariais

Grau de inovação

Grau de internacionalização dos programas

Nº de iniciativas implementadas

Nº de novos cursos desenvolvidos

Revisão periódica de cada programa

Introdução de novos programas

Conceito de tempo de implementação

Tempo de implementação para desenvolver novos produtos

Qualidade dos docentes

Avaliação dos docentes

Cadeiras credenciadas (dotadas)

Credenciais dos docentes

Planos de desenvolvimento dos docentes

Aprendizagem e Crescimento

Adequação das instalações físicas

Adequação das salas de aula e equipamentos para promover educação em gestão relevante

Desenvolvimento dos docentes

Autoavaliação

Avaliação pedagógica

Montante aplicado em investigação, viagens, biblioteca, hardware/software

Estabelecer um processo abrangente de planeamento estratégico

Avaliar o planeamento estratégico

Inovação na docência e aprendizagem

Desenvolvimento de técnicas e instrumentos de avaliação para cada inovação

Liderança tecnológica (utilização, desenvolvimento, aplicações)

Gastos em hardware/software

Graus com que a tecnologia é usada em cursos específicos

Satisfação dos estudantes e docentes

Medir, premiar e avaliar o alcançar de objetivos

Avaliar as medidas e o sistema de recompensa na faculdade

Anexo 3- BSC do Instituto de Tecnologia de Chin-Min

Autores	Chen, Yang, Shiau (2006)
Estabelecimento de Ensino Superior	Instituto de Tecnologia de Chin-Min (Taiwan)

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Performance

Cientes

Aumentar a satisfação dos clientes

- Nº de reclamações dos clientes
- Satisfação dos clients
- Taxa de empregabilidade na instituição

Promoção da imagem da Instituição

- Nível de avaliação examinado pelo Ministério da Educação
- Nº de participantes em atividades de caridade pública
- Rácio da reputação do Instituto
- Taxa de vontade de assistir e frequentar a Instituição pelos alunos

Financeira

Aumentar a taxa de uso dos ativos

- Taxa de facilidade de uso dos recursos da biblioteca
- Taxa de reciclagem dos ativos e das instalações
- Taxa de rejeição das instalações de ensino
- Taxa de retorno dos ativos e instalações

Aumentar receitas

- Donativos dados pelas empresas
- Montante da cooperação entre educação e empresas
- Montante das mensalidades
- Prémios pela promoção da educação
- Receitas de ensino

Reduzir gastos com recursos humanos

- Eliminar gastos com despedimentos de pessoal não competente
- Taxa de colaboradores com múltiplas licenças

Processos Internos

Estabelecer processos de serviços de alta qualidade

- Nível de satisfação da eficiência da Administração
- Nível de satisfação do cliente sobre os assuntos administrativos por via informática
- Rácio aluno/colaboradores
- Satisfação do cliente
- Tempo de ciclo da operação

Fornecer uma excelente qualidade de ensino

- Nível de especialização dos docentes confrontados com a disciplina que leciona
- Nível de satisfação com a lecionação
- Rácio de colaboradores a tempo inteiro

Ratios de docentes com doutoramento
Taxa de intercâmbio internacional dos docentes académicos

Instalações de aprendizagem completas

Área disponível para atividades
Rácio de utilização da biblioteca e das instalações
Taxa de renovação das instalações de aprendizagem
Taxa de uso das instalações de aprendizagem

Aprendizagem e Crescimento

Aumentar a capacidade dos docentes em atividades administrativas

Facilidade dos docentes utilizar computadores
Grau de qualificação e cooperação dos docentes
Número de formação dos docentes
Número de licenças detidas pelos docentes
Taxa de docentes com altas qualificações

Aumentar a qualidade dos docentes

Nº de artigos publicados
Rácio de doutorados
Taxa de livros e material de ensino publicados pelos docentes
Taxa de obtenção de patentes pelos docentes
Taxa de obtenção de qualificação dos docentes
Taxa de participação em conferências científicas nacionais

Cultura (Estabeleis)

Cultura de liderança de performance
Nível de satisfação dos colaboradores
Produtividade dos colaboradores
Taxa de atividades organizacionais
Taxa de promoção interna

Promover aplicações em tecnologia de informação

Nível de documentos a ser processados virtualmente
Nº de aplicações para ensino à distância
Rácio de administrativos com formação em informática
Rácio de processo de ensino em ambiente web
Taxa de serviços administrativos informatizados

Anexo 4- BSC de um Estabelecimento de Ensino Superior

Autores	Umashankar, Dutta (2007)
Estabelecimento de Ensino Superior	(-)

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Performance

Cientes

Alunos/Pais: Eficiência da colocação dos alunos

Avaliação por parte dos antigos alunos e inquérito aos estudantes em graduação

Alunos/Pais: Programas altamente valorizados

% de matrículas de alunos fora da zona de residência

Ranking externos divulgados na imprensa

Alunos/Pais: Programas e horários dos cursos flexíveis

Resultado do inquérito a realizar aos estudantes

Alunos/Pais: Qualidade da instrução da docência

% de alunos com ofertas de trabalho após a graduação

Acreditações, avaliação por empresas recrutadoras, taxa de aprovação em exames para ordens profissionais

Nº de empresas a recrutar na universidade e salário inicial médio

Alunos/Pais: Qualidade do aconselhamento académico

Avaliação do aconselhamento realizado pelos estudantes

Antigos Alunos: Atualização de conhecimentos com a passagem de tempo

Comentários realizados pelos antigos alunos

Antigos Alunos: Reforço de conhecimentos

Inquéritos de satisfação a antigos alunos

Docentes/Colaboradores: Oportunidades de aprendizagem

Bem-estar de todos os colaboradores

Conhecimentos e competências partilhadas entre várias funções, unidades departamentais e localizações

Cursos ou programas educacionais frequentados

Docentes/Colaboradores: Oportunidades de crescimento

Taxa de crescimento dos salários durante um período de referência

Empresas: Extensão de conhecimento (pesquisa, consultoria, formação e educação contínua)

Nº de pessoas que beneficiam de programas de formação realizados pela instituição

Subsídios/doações obtidos da indústria

Empresas: Qualidade dos estudantes contratados

Nº de estudantes contratados

Nº de ofertas de trabalho por estudante

Salário médio proposto

Sociedade: Ser um bom cidadão

Nº de antigos alunos nos serviços públicos, em serviços comunitários e ONG

Registo criminal limpo de antigos alunos, docentes e restantes colaboradores

Registos filantrópicos de antigos alunos, docentes e restantes colaboradores

Financeira

Crescer

Aprimorar a admissão de alunos

Maximizar a utilização de ativos

Uso mais eficiente e eficaz das instalações, espaços, serviços, sistemas e recursos (medidos através de vários estudos e estatísticas)

Prosperar

Montante de subsídios anuais; Montante das doações permanentes

Sobreviver

Nível de matrículas dos estudantes; financiamento por estudante

Ter êxito

Tendência das matrículas

Inovação e Aprendizagem

Cidadania organizacional

Excelência académica; Aumento da produtividade da investigação; aumento do alcance para a comunidade

Crescimento profissional dos docentes

Nº de apresentações dos docentes em conferências; Nº de apresentações dos docentes; Nº de seminários frequentados; Orçamento em despesas de viagens para assistência de conferências

Desenvolvimento e motivação dos colaboradores não docentes

% do orçamento dedicado ao desenvolvimento dos colaboradores; Índice de satisfação no inquérito aos colaboradores; Nº de colaboradores com multi-competências e formação diversificada

Gestão de recursos

Nº de parcerias da Universidade; Iniciativas empresariais e de empreendedorismo; Tendência para a gestão eficaz de energia

Incorporação tecnológica nas práticas pedagógicas

Nº de cursos que incorporam novas tecnologias

Inovação curricular

Nº de revisões curriculares nos últimos 5 anos; Nº de novos cursos oferecidos nos últimos 5 anos

Inovação do ensino

Nº de cursos de formação pedagógica frequentado pelos docentes; Nº de projetos pedagógicos inovadores

Parcerias com empresas para recrutamento na Universidade

Nº de empresas envolvidas; Nº de atividades conjuntas realizadas

Processos Internos: Foco nos estudantes e Stakeholders

Curricula únicos ou especializados

Nº de faculdades especializadas numa determinada área; Nº de escolas a oferecerem o mesmo programa

Eficiência de custos

Rácio docente por estudante; Gastos educacionais por estudante

Garantia de qualidade

Distribuição de prémios para melhores notas, exames finais ou avaliação de competências dos estudantes

Melhorar o desenvolvimento de novos produtos e serviços

Nº de novos produtos e serviços introduzidos, e.g. novos cursos, planos de estudo, programas e mudanças nos curricula

Programas de estágio

Nº de estágios disponíveis; Nº de empresas disponíveis; avaliação dos estudantes

Realizar melhorias contínuas nos serviços, instalações e recursos

Cumprir *standards* de serviços e tempos de resposta a clientes
Qualidade das instalações de trabalho dos colaboradores

Anexo 5- BSC de uma Escola de Negócios

Autores	McDevitt et al. (2008)
Estabelecimento de Ensino Superior	A School of Business

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Performance

Recursos Financeiros

Aumentar o financiamento através de doações

Doações angariadas

Aumentar o financiamento através de subsídios

Nº de subsídios angariados

Aumentar a receita através de matrículas

Nº de estudantes inscritos

Serviços e Alcance

Patrocinar atividades e programas com e para a comunidade empresarial e antigos alunos

Nº de programas para ou com a comunidade empresarial e antigos alunos

Participação de antigos alunos e líderes empresariais em programa de aulas

Nº de aulas com a participação de antigos alunos e líderes empresariais

Docência e Aprendizagem

Aumentar a satisfação do aluno

Avaliação a estudantes

Manter a excelência de ensino

Avaliação a estudantes

Bolsas e Investigação

Manter alto nível de qualidade em todos os contributos intelectuais

Nº e tipo de referências às contribuições intelectuais

Atingir 100% de participação de docentes com contribuições intelectuais

Nº e tipo de contribuições intelectuais

Crescimento e Desenvolvimento dos Docentes

Encorajar a participação em fóruns de aprendizagem

Nº de seminários pedagógicos presenciados ou patrocinados

Encorajar a parceria para criação intelectual

Nº de contribuições intelectuais em coautoria

Anexo 6- BSC de 3 Extensões de Centros Educativos Universitários em Taiwan

Autores	Wu, Lin, Chang (2010)
Estabelecimento de Ensino Superior	3 Extensões de centros educativos universitários em Taiwan

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e KPI's propostos

Cientes

- Ambiente de aprendizagem
- Aumento de novos clientes
- Confiança do cliente
- Flexibilidade do sistema de serviços
- Imagem e reputação
- Leque de produtos e serviços
- Qualidade do produto
- Quota de mercado
- Relação com os clientes
- Retenção dos clientes
- Satisfação dos clientes

Financeira

- Controlo de custos
- Controlo orçamental
- Custos de publicidade
- Investimentos estratégicos
- Margem operacional
- Produtividade
- Retorno do investimento
- Taxa de rentabilidade das vendas
- Volume de vendas

Processos Internos

- Aumentar a eficiência administrativa
- Avaliação da qualidade educativa
- Características da escola
- Criação de programas
- Cursos customizados
- Procedimentos operacionais standardizados
- Processo operacional do negócio
- Serviço pós-venda

Aprendizagem e Crescimento

-

- Aumentar a qualidade do trabalho
- Capacidade dos sistemas de informação
- Estabilidade dos colaboradores
- Métodos de incentivos
- Produtividade dos colaboradores
- Retenção dos colaboradores
- Satisfação dos colaboradores

Anexo 7- BSC de uma Faculdade de Negócios

Autores	Bitner, L. N. & Myers, M. D. (2010)
Estabelecimento de Ensino Superior	College of Business

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Performance

Competências e Ferramentas

Envolvimento em atividades estudantis

Nº de eventos patrocinados e frequentados

Formação e workshops

Nº frequentado de formações e workshops

Recomendações dos Conselhos Consultivos

Nº de sugestões implementados

Requerimentos de financiamento

Nº recebidos/ nº de financiamento requeridos

Revisões curriculares

Nº de revisões curriculares por ano

Satisfação dos docents

Resultado dos inquéritos do programa

Processos Internos

Disciplinas atualizadas

Nº de disciplinas dadas com cooperação entre professores

Nº de novos cursos ou de cursos atualizados

Manutenção dos *standards* de avaliação na AACSB

Nº de docentes qualificados na Association of Advance Collegiate Schools of Business

Resultado das pesquisas e investigação

Valorização das medidas de performance colegiais (e.g. Sedona)

Rigor nas Disciplinas

Normas relativas da distribuição de notas por programas

Qualidade Académica dos Licenciados

Atividade Recrutadora

Nº de novas empresas recrutadoras

Variação líquida do nº de novas empresas recrutadoras

Aumento da qualidade / Nº de disciplinas nucleares

Médias das notas obtidas nas disciplinas nucleares

Nº disciplinas nucleares declaradas

Variação nas disciplinas nucleares

Resultado dos Testes

Relatório dos Resultados para Certificação em Contabilidade; Taxa de aprovação

Resultados nos testes efetuados na Faculdade

Salários iniciais

Variação no montante dos salários iniciais

Qualidade dos Programas

Satisfação das empresas empregadoras

Resultado dos inquéritos acerca do programa

Satisfação dos estudantes

Variação no resultado das entrevistas finais aos estudantes no âmbito do College of Business

Variação nos resultados dos inquéritos ao Departamento

Anexo 8- BSC do Instituto de Shock Physics

Autores	Simon P. Philbin (2011)
Estabelecimento de Ensino Superior	Institute of Shock Physics

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Desempenho

Capacidade do Instituto

Determinar a eficácia da gestão

(em branco)

Determinar a eficácia da gestão e âmbito da disponibilidade dos equipamentos

(em branco)

Determinar a qualidade académica dos docentes

(em branco)

Determinar a qualidade académica dos visitantes e afiliados

(em branco)

Desenvolvimento de Pessoas

Identificar nível e âmbito da formação técnica

(em branco)

Identificar o nº de estudantes de doutoramento e âmbito de estudo

(em branco)

Identificar o nº de estudantes de mestrado e âmbito de estudo

(em branco)

Identificar o nº de estudantes estagiários de verão e âmbito dos respetivos estudos

(em branco)

Financeira

Montante do financiamento dos programas principais do Instituto

(em branco)

Verificar o estado da sustentabilidade financeira

(em branco)

Demonstrar o valor criado por suportes financeiros adicionais

(em branco)

Resultados da Investigação

Avaliar a quantidade e qualidade da investigação levada a cabo pelo Instituto

(em branco)

Anexo 9- BSC da Universidade de North Carolina

Autores	Pinedo (2011)
Estabelecimento de Ensino Superior	University of North Carolina

Perspetivas, Objetivos Estratégicos e Indicadores Chave de Desempenho

Cientes/ Stakeholders

Alunos: Atrair estudantes de alta qualidade e de diversidade ética

- % de inscrições de grupos minoritários
- Área geográfica de proveniência
- Média dos pontos obtidos no ensino secundário
- Média dos resultados dos exames SAT, GMAT, GRE
- Quota de mercado da inscrição de alunos

Alunos: Desenvolver estudantes de alta qualidade

- Evolução das classificações ao longo do tempo; Média de prémios ganhos
- Integração da tecnologia nos currícula
- Mensalidades (propinas) comparadas com outras universidades comparáveis
- Portfólio dos estudantes
- Resultado dos inquéritos de satisfação
- Taxa de retenção

Alunos: Licenciar estudantes de alta qualidade e melhorar colocação no mercado de trabalho

- Nº de estudantes recrutados
- Nº de graus premiados
- Nº de visitas por recrutadores
- Salários iniciais

Alunos: Reter estudantes de alta qualidade

- Ajuda financeira proporcionada

Empregadores: Satisfação com as graduações lecionadas

- Inquéritos aos empregadores sobre a classificação da eficiência das graduações
- Inquéritos de perceção
- Suporte nos programas e iniciativas

Melhoria das relações públicas com a comunidade; Melhoria da imagem pública

- Alcance dos programas até à comunidade
- Comités de aconselhamento
- Inquérito a empregadores
- Perceção da comunidade perante os docentes e colaboradores nos estágios e programas co operacionais

Satisfação dos antigos alunos

- Aumento da assistência para a colocação de alunos
- Montante de donativos dados por antigos alunos
- Nº de antigos alunos a assistirem eventos especiais

Satisfação e qualidade dos docentes

- % do orçamento disponibilizado para o desenvolvimento dos docentes
- % em tempo integral; % de qualificados com grau de doutoramento
- Encorajamento para a investigação e presença em conferências
- Espaço do gabinete e disponibilidade de computadores
- Nível das publicações/frequência em conferências/ apresentações dos docentes
- Participação na tomada de decisão
- Perceção dos estudantes pela qualidade dos docentes
- Rácio Estudante/Docente

Financeira

Angariação de fundos

- Geração de fundos oriundos de antigos alunos e parcerias empresariais
- Montante/Taxa de crescimento das doações
- Nível de financiamento sem restrições
- Nº de doadores
- Nº e montante de subsídios e subvenções recebidos
- Taxa de crescimento anual de angariação de fundos
- Total de fundos angariados

Gestão financeira e orçamental

- Custo de produção de horas de crédito face ao benchmark
- Eficiência e eficácia da alocação dos gastos no orçamento
- Eficiência na monitorização de fornecimentos e equipamentos
- Financiamento totalmente contabilizável
- Montante de receita gerada por cada atividade
- Orçamentos balanceados e orçamentos melhorados

Investimento no capital humano

- Montante gasto por docente
- Programas sabáticos e de tempos de desobrigação
- Rácio de turnover dos docentes
- Salário praticado relativamente aos pares

Receitas das operações

- % do financiamento oriundo das propinas que fica na universidade
- Análise das contribuições
- Crescimento das receitas com propinas
- Receitas com não propinas no total do orçamento anual
- Tamanho das turmas; rácio estudantes/docente

Inovação e Aprendizagem

Descentralização na implementação de decisão estratégicas específicas na Universidade

- Avaliação dos resultados do planeamento estratégico
- Relatórios da implementação dos esforços descentralizados

Inovação na docência e aprendizagem e desenvolvimento dos docentes

- Alterações formais aprovadas aos currícula
- Gastos em melhorias educacionais
- Inovações comparativamente com concorrentes
- Louvores e prémios recebidos pelos docentes
- Níveis de equipamento

Nº de inovações incorporadas na sala de aula
Nº de novas iniciativas/cursos/programas
Nº de programas de desenvolvimento educativo
Nº e qualidade dos docentes
Presença em conferências
Publicações/Apresentações
Qualidade da instrução/ aconselhamento/ tutoria
Seminários apresentados

Qualidade das instalações

% do orçamento destinado à conservação e melhoramento das instalações
Adequação das salas de aula, equipamentos, computadores e recursos na livraria
Tempo necessário para realizar o serviço, substituir e alocar

Processos Internos

Credibilidade e qualidade dos docentes

Contactos com o mundo empresarial
Credenciais dos docentes; Planos de desenvolvimento; Avaliação dos docentes
Taxa de utilização de multimédia nas salas de aula

Eficiência e eficácia dos serviços

% de estudantes a completar o programa em 4 anos
Alocação e uso de equipamentos e fornecimentos
Análise do uso do espaço
Carga administrativa das políticas de ensino
Disponibilidade de estágios e cooperações
Satisfação dos alunos
Serviços de colocação e oportunidades
Tempo do ciclo dos graus académicos

Excelência na docência e na aprendizagem

Avaliação por avaliadores externos e empregadores
Revisão pelos pares
Satisfação dos alunos com a qualidade da docência

Excelência nos currícula/programas académicos

Grau de atualização dos currícula face às tendências educacionais, comerciais e de negócio
Revisão periódica de cada programa
Revisão por comité de consultores

Sustentabilidade

Académicos e investigação

Mudanças curriculares no nº de programas multiculturais
Nº de estágios para estudantes licenciados e não licenciados
Nº de iniciativas de investigação

Bem-estar

Alteração no nº de visitas à enfermaria

Bens de consumo, serviços e produtos alimentares

Nº de contratos de compra de produtos e serviços amigos do ambiente
Nº de programas desenvolvidos

Comunicações

Nº de novas iniciativas/projetos
Sinais nos locais apropriados

Energia

Edifícios verdes

Equivalências em LEED

Gestão das águas domésticas e da chuva

Conservação de água

Nº de aproximações utilizadas e técnicas desenhadas

Nº de sistemas de armazenagem instalados

Uso de tecnologias de conservação

Globalização / Alcance

Nº de estudantes participantes

Preservação dos parques e da história

Documentação das mudanças

Redução de lixo e reciclagem

Tonelagem modificadas

Redução dos gases que provocam o efeito estufa

Nº de tecnologias alternativas aplicadas à diminuição das emissões

Serviços de limpeza

Classificação por tipo de instalação

Serviços públicos e compromissos

Nº providenciado

Transportes

Nº de automóveis em contacto com a Universidade

Sistema interno de mobilidade

Anexo 10- Alguns Estudos sobre Implementação do BSC em Universidades

Algumas experiências de implementação do BSC em Universidades

O'Neil et al. (1999)

Rossier Scholl of Education- University of Southern California (E.U.A.)

Ruben (1999)

Poll (2001)

Bavarian State Library Munich (Alemanha)

State and University Library Bremen (Alemanha)

University and Regional Library Munster (Alemanha)

Stewart & Carpenter-Hubin (2001)

Ohio State University (E.U.A.)

Vermaak & Cronjé (2001)

Inquérito a 11 departamentos de contabilidade de Universidades (África do Sul)

Lawrence & Sharma (2002)

DXL University (Ilhas Fiji)

Storey (2002)

---- (Inglaterra)

Cullen et al. (2003)

Faculty of Management and Business at a mid-ranking University (Inglaterra)

Cardoso et al. (2005)

Departamento de Ciências e Tecnologia de Informação do ISCTE (Portugal)

Dorweiler & Yakhou (2005)

Karathanos & Karathanos (2005)

University of Wisconsin-Stout (E.U.A.)

Kettunen (2005)

Turku Polytechnic (Finlândia)

Tapinos et al. (2005)

Chen et al. (2006)

Chin-min Institute of Technology (China)

Kettunen (2006)

Center for Mechanical Engineering (Finlândia)

Papenhausen & Einstein (2006)

University of Massachusetts- Dartmouth (E.U.A.)

Praneetpolgrang et al. (2006)

40 Universidades públicas tailandesas (Tailândia)

Asan & Tanyas (2007)

Engineering Management Graduate Program (Turquia)

Cugini & Michelon (2007)

Universidade de Padova (Itália)

Umashankar & Dutta (2007)

Programas e Instituições de Ensino Superior (India)

Yek et al. (2007)

The Institute of Technical Education (Singapura)

Farid et al. (2008)

Yazd University (Irão)

Hamid et al. (2008)

University Malaya (Malásia)

Juhl (2008)

Comparação entre Universidades Dinamarquesas (Dinamarca)

Karra & Papadopulos (2008)

University of Macedonia of Economic and Social Sciences (Macedónia)

McDevitt et al. (2008)

A School of Business (E.U.A.)

Ballentine & Eckles (2009)

Jefferson College of Health Sciences (E.U.A.)

Rhodes College (E.U.A.)

Beard (2009)

Kenneth W. Monfort- College of Business at Northern Colorado University (E.U.A.)

University of Wisconsin-Stout (E.U.A.)

Weisensee et al. (2009)

McMaster University (Canadá)

Yu et al. (2009)

--- (Malásia)

Bitner & Myers (2010)

A College of Business (...)

Nistor (2010)

Tohidi (2010)

Organizações Educacionais (Irão)

Wu et al. (2010)

3 Extensões de centros educativos universitários- Taoyuan County (Taiwan)

Franceschini & Turina (2011)

Dipartimento (DISPEA), Politecnico de Torino (Itália)

Negash (2011)

University of the Witwatersrand (África do Sul)

Philbin (2011)

Institute of Shock Physics- Imperial College London (Inglaterra)

Pinedo (2011)

Clark University (E.U.A.)

Princeton University (E.U.A.)

University of Maryland (E.U.A.)

University of North Carolina (E.U.A.)

Zangouinezhad & Moshabaki (2011)

Sidky (2012)

Canadá University of Dubai (Dubai)

Anexo 11- Perspetivas do BSC Utilizadas por Diversos Autores

	Alcance e Compromissos	Aprendizagem e Crescimento	Aprendizagem e Desenvolvimento	Bolsas de Estudo	Bolsas de Estudo e Investigação	Clientes	Clientes & Stakeholders	Constituintes (Eleitores)	Crescimento e Desenvolvimento	Desenvolvimento e Aprendizagem Organizacional	Desenvolvimento Humano e Organizacional	Diversidade	Docência e Aprendizagem	Excelência Académica	Experiência de Aprendizagem do Estudante	Financeira	Financeira (ou Stakeholders)	Foco nos Estudantes e Stakeholders	Gestão Académica	Gestão de Recursos	Inovação e Aprendizagem	Instrução	Interna	Negócios Internos	Organização, Financeira e Resultados de Mercado	Potencial	Processos	Processos Internos	Processos Internos de Negócio	Recursos Financeiros	Resultados de Aprendizagem dos Estudantes	Resultados da Eficácia Organizacional	Resultados dos Docentes e Staff (NÃO-Docentes)	Resultados na Governança e Responsabilidade Social	Resultados Orçamentados e Financeiros	Satisfação com Local de Trabalho	Serviço Pública/ Alcance	Serviço/Alcance	Stakeholders	Utilizadores	Total Geral			
Bailey et al. (X999)						1										1					1																						4	
Dorweiler & Yakhou (2005)						1										1					1																							4
Nistor (2010)	1						1									1																												4
Ruben (1999)			1													1					1															1	1						5	
O'Neil et al. (1999)																				1	1																						4	
Stewart & Carpenter-Hubin (2001)	1									1			1	1	1					1																							5	
Poll (2001)																1											1	1															1	4
Lawrence & Sharma (2002)						1											1				1								1														4	
Cullen et al. (2003)	1					1										1																											4	
Karathanos & Karathanos (2005)																		1															1	1	1		1						5	
Kettunen (2005)	1					1										1												1															4	
Cardoso et al. (2005)	1						1									1																											4	
Kettunen (2006)	1					1										1																											4	
Papenhausen & Einstein (2006)	1					1										1																											4	
Chen et al. (2006)	1					1										1																											4	
Praneetpolgrang et al. (2006)	1					1										1													1														4	
Cugini & Michelon (2007)	1					1										1																											4	
Yek et al. (2007)			1			1										1											1																	4
Umashankar & Dutta (2007)						1										1					1																						4	
Karra & Papadopoulos (2008)	1																	1											1														4	
Farid et al. (2008)	1															1																											4	
Hamid et al. (2008)	1					1										1																											4	
McDevitt et al. (2008)				1					1				1																														5	
Beard (2009)- Kennerth W. Monfort- I																		1																									5	
Beard (2009)- Kennerth W. Monfort- II																		1																										6
Ballentine & Eckles (2009)								1		1						1													1															4
Weisensee et al. (2009)	1															1																											4	
Wu et al. (2011)	1					1										1																												4
Negash (2011)							1			1						1														1														4
Franceschini & Turina (2011)							1									1																												4
Total Geral	1	14	1	1	1	14	3	1	1	1	1	1	1	1	1	21	1	3	2	1	6	1	1	7	2	1	2	10	4	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	6	1	127		

Anexo 12- Cursos Ministrados pela FMH (2012)

Curso ministrados na Faculdade de Motricidade Humana (2012)

Ciências do Desporto

Maior em Educação Física e Menor em Exercício e Saúde

Maior em Educação Física e Menor em Treino Desportivo

Dança

Ergonomia

Gestão do Desporto

Reabilitação Psicomotora

Ciências da Educação

Ciências da Fisioterapia

Desenvolvimento da Criança na Variante de Desenvolvimento Motor

Educação Especial

Ensino da Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário

Ergonomia

Exercício e Saúde

Gestão do Desporto

Gestão do Desporto - Organizações Desportivas

Performance Artística - Dança

Reabilitação na Especialidade de Deficiência Visual

Reabilitação Psicomotora

Treino de Alto Rendimento

Treino Desportivo

Ramo em Ciências da Educação, nas especialidades de:

Didática da Educação Física e Desporto

Educação Especial

Educação para a Saúde

Formação de Formadores

Teoria Curricular e Avaliação

Ramo em Motricidade Humana, nas especialidades de:

Atividade Física e Saúde

Biomecânica

Comportamento Motor

Dança

Ergonomia

Fisiologia do Exercício

Psicologia do Exercício e do Desporto

Reabilitação

Curso Especializado em Terapias Expressivas
Dança em Contextos Educativos
Desenvolvimento da Força e da Flexibilidade no Contexto da Educação Física nos 2.º e 3.º ciclos e no Ensino Secundário
Educação Especial - Domínio Cognitivo e Motor
Envelhecimento: Atividade Física e Autonomia Funcional
Ergonomia no Design de Sistemas de Informação
Fisioterapia no Desporto
Golfe
Jogo e Desenvolvimento da Criança
Marketing no Fitness
Outdoor - Segurança em Desportos de Aventura
Reabilitação Cardíaca
Segurança e Higiene no Trabalho
Surf

1.ª Ação de Formação em Rugby
Análise da Performance no Futebol
Atividades Aquáticas para bebés
Atividades Aquáticas para crianças dos 3 aos 6 anos
Dança na Escola: danças com tradição - portuguesas e internacionais
O Exercício de Treino no Futebol
Proprioceção e Comportamento Motor
Seminários de Treino Funcional tronco
Treino em Dança

Anexo 13- Questionários realizados FMH

Questionário

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento técnico de controlo de gestão capaz de sistematizar a criação de valor económico das instituições. O BSC vem sendo apresentado como um instrumento que auxilia a tradução da Visão e Missão da organização num conjunto coerente de objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso e respetivos indicadores de desempenho, os quais servirão para alinhar as iniciativas operacionais aos objetivos estratégicos. Desta forma, a utilização do BSC é fundamental para se atingir significativas melhorias de performance (nos serviços públicos), através da conjugação obtida entre mudanças estruturais, prioridades estratégicas e eficiência operacional.

Questão nº 1: Na atual conjuntura nacional e situação específica da FMH, como considera uma possível implementação e utilização de um instrumento deste tipo?

- Fundamental Importante Pouco importante Indiferente Inoportuno

Questão nº 2: Enumere, das opções disponíveis, as 3 principais vantagens da implementação e utilização do BSC na FHM? (1- a mais importante; 2- a segunda mais importante; 3- a 3ª mais importante)

- __ Revisão das funções do pessoal docente e não docente alinhadas com os *standards* de performance.
- __ Introdução da preocupação de formação contínua dentro dos departamentos
- __ Constante avaliação e auscultação dos clientes
- __ Apesar de ser um conceito de múltiplas dimensões e medições, o BSC pode limitar o nº de medidas às consideradas chave
- __ O uso do BSC protege contra a sobre utilização de componentes na procura da excelência numa ótica específica negligenciando outras também importantes
- __ Envolvimento mais alargado dos participantes no processo educativo e colocação da estratégia e da Missão no centro do processo
- __ Permite ligar as decisões orçamentais ao plano de negócio
- __ Construção de consensos através dos processos de diálogo quando os quadros de comando e indicadores são desenvolvidos
- __(outra) _____
- __(outra) _____
- __(outra) _____

Questão nº 3: Enumere, das opções disponíveis, as 3 principais dificuldades para a implementação e utilização do BSC na FHM? (1- a mais difícil; 2- a segunda mais difícil; 3- a 3ª mais difícil)

- __ Trabalho extra requerido aos docentes
- __ Impossibilidade em ligar as medidas de performance ao sistema de remuneração
- __ Incapacidade para construir o instrumento apropriado
- __ Resistência à mudança
- __ Recursos financeiros para desenvolver o BSC
- __(outra) _____
- __(outra) _____
- __(outra) _____

É Missão da FMH criar, partilhar e aplicar conhecimento sobre a motricidade humana de uma forma excelente, assegurando o progresso consistente da sociedade do conhecimento, e a responsabilidade social de gerir e alocar recursos de uma forma eficiente. No cumprimento da sua Missão, a FMH privilegia 3 eixos estratégicos: o Ensino, a Investigação Científica e o Alcance Social da sua intervenção (suporte para o desenvolvimento nacional, através do apoio ao empreendedorismo, à inovação, ao desenvolvimento tecnológico e à prestação de serviços de formação contínua ao longo da vida).

A filosofia do BSC assenta na visão global da estratégia, apoiada em 4 perspetivas- Financeira, Clientes (*Stakeholders*), Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento- nas quais são fixados os objetivos e indicadores que têm que funcionar de forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. Qualquer falha de funcionamento, derivada de objetivos não atingidos numa das perspetivas, irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspetivas, desequilibrando o BSC e provocando, conseqüentemente, desvios no percurso estratégico, no cumprimento da Missão e da Visão da Instituição.

Questão nº 4: Aceitaria as 4 perspectivas originais de Kaplan e Norton ou faria alguma modificação?

- Sim, aceitava
- Não, modificava a(s) Perspetiva(s) _____ pela(s)

Questão nº 5: O mapa estratégico representa um esquema gráfico onde se representa as relações de causa e efeito que a Administração acredita para traduzir e comunicar a estratégia em termos operacionais. Essas ligações são elaboradas dentro de cada uma das perspectivas definidas e entre as diversas perspectivas, unindo-se os objetivos (indicadores de resultados) com os vetores de desempenho (indicadores de meios). Na sua opinião, que **perspetiva (s)** (se houver) seria (m) a (s) **causa (s)** de uma boa performance ao nível:

- Financeiro: _____
- Stakeholders*: _____
- Processos Internos: _____
- Aprendizagem e Crescimento: _____

Questão nº 6: Na perspectiva Aprendizagem e Crescimento procura-se acompanhar as competências do potencial humano e as capacidades dos sistemas dos sistemas e tecnologias de informação necessárias para realizar os objetivos estratégicos e criar as condições para o crescimento sustentável. Neste âmbito procura-se responder à questão: “como podemos desenvolver capacidades de mudança e crescimento?”. Da lista seguinte, enumere quais seriam os 3 objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da FMH, para dar resposta à pergunta formulada.

- Aumentar a capacidade dos docentes em atividades administrativas
- Satisfação dos docentes e não docentes
- Qualificação e formação dos docentes e não docentes
- Desempenho das tecnologias e sistemas de informação
- Cultura de empreendedorismo
- Inovação na docência e nas práticas de aprendizagem
- Organização e participação em fóruns e seminários académicos
- Encorajar parcerias intelectuais entre a comunidade empresarial e a Faculdade
- (Outra) _____
- (Outra) _____
- (Outra) _____

Questão nº 7: Os objetivos, metas e indicadores colocados na perspectiva Processos Internos deverão permitir que a instituição responda à seguinte pergunta: “Em que processos teremos de ser excelentes?”. Fatores como a produtividade, qualidade, nível de serviço e custos são muito dependentes de como as instituições organizam os seus processos e atividades. Da lista seguinte, enumere quais seriam os 3 objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da FMH, para dar resposta à pergunta formulada.

- Excelente qualidade de ensino
- Instalações e equipamentos adequados
- Currícula únicos ou especializados
- Desenvolvimento de novos programas e serviços
- Resultado da avaliação dos *standards* de qualidade pela A3ES
- Racionalização (eliminação das atividades não geradores de valor)
- Otimização da utilização dos recursos da qual dependem os resultados
- (Outra) _____
- (Outra) _____
- (Outra) _____

Questão nº 8: Nos serviços públicos, as finanças constituem um recurso necessário mas, simultaneamente impõem restrições através da gestão orçamental, fixando limites e impondo a necessidade de se trabalhar com eficiência. Qualquer serviço público deve ter 3 objetivos de alto nível, visando o cumprimento da sua Missão: criar valor, a um custo mínimo e obter o suporte contínuo das entidades financiadoras. Na perspectiva Financeira pretende-se responder à pergunta: “como devemos ser vistos pelos nossos “investidores”? Da lista seguinte, enumere quais seriam os 3 objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da FMH, para dar resposta à pergunta formulada.

- Taxa de execução orçamental
- Diminuição dos gastos
- Aumentar a taxa de uso dos ativos
- Aumentar receitas
- Prosperar
- Obter solidez financeira
- Margem de contribuição residual do mix de cursos e programas
- (Outra) _____
- (Outra) _____
- (Outra) _____

Questão nº 9: A perspectiva Clientes e Stakeholders deve refletir os resultados finais definidos na Missão. O trabalho de identificação dos *stakeholders*, análise das suas necessidades e preferências e caracterização das interações que estabelecem com os organismos públicos é dos mais críticos e complexos no processo de implementação do BSC num serviço público. Nesta perspectiva deve-se ser capaz de se responder à pergunta: “como devemos ser vistos pelos nossos *stakeholders*?”. Da lista seguinte, enumere quais seriam os 3 objetivos (fatores críticos) mais adaptados à realidade da FMH, para dar resposta à pergunta formulada.

- Aumentar a satisfação dos *stakeholders* (discriminado por Stakeholder)
- Promoção da imagem da FMH
- Aumentar o impacto do reconhecimento da FMH sobre todos os *stakeholders*
- Aumentar a capacidade para cativar novos *stakeholders* ou crescer nos *stakeholders* atuais
- Resultados da aprendizagem dos estudantes
- Fomentar a fidelização e a aprendizagem ao longo da vida
- Eficiência na colocação dos estudantes
- (Outra) _____
- (Outra) _____
- (Outra) _____

FIM

Muito obrigado pelo tempo dispensado

Nelson Brites Correia

Anexo 14- Balanced Scorecard da Faculdade de Motricidade Humana

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Valor 2012	Meta 2013	Ponderação	Periodicidade		
Stakeholders	Notoriedade	13. Promover a imagem da FMH	12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	13.1. Melhorar o fornecimento de informação à comunicação social	Nº de notícias sobre a FMH na comunicação social	$\frac{Nº \text{ de notícias sobre a FMH ano } n - Nº \text{ de notícias sobre a FMH ano } n-1}{Nº \text{ de notícias sobre a FMH ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
				12.3. Desenvolver parcerias com antigos alunos	Nº de soluções inovadoras com a parceria de antigos alunos	$\frac{Nº \text{ de soluções inovadoras com a parceria de antigos alunos ano } n - Nº \text{ de soluções inovadoras com a parceria de antigos alunos ano } n-1}{Nº \text{ de soluções inovadoras com a parceria de antigos alunos ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Satisfação	11. Aumentar a satisfação do Aluno	12.2. Aumentar as parcerias nacionais de mobilidade de estudantes e docentes	Nº de novas parcerias com mobilidade de docentes e/ou estudantes	$\frac{Nº \text{ de parcerias com mobilidade ano } n - Nº \text{ de parcerias com mobilidade ano } n-1}{Nº \text{ de parcerias com mobilidade ano } n}$	A medir	A definir	A definir	40%	Anual	
			12.1. Aprofundar a ligação ao contexto empresarial e profissional	Nº de protocolos de inserção profissional	$\frac{Nº \text{ de protocolos de estágios ano } n - Nº \text{ de protocolos de estágio ano } n-1}{Nº \text{ de protocolos de estágios ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual		
	Retenção / Fidelização	11. Aumentar a satisfação do Aluno	11.3. Aumentar a empregabilidade	Nº de ofertas de emprego disponíveis no Gabinete de Inserção de alunos	$\frac{Nº \text{ de ofertas de emprego ano } n - Nº \text{ de ofertas de emprego ano } n-1}{Nº \text{ de ofertas de emprego ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual		
			11.2. Fidelização dos estudantes	Nº de antigos alunos de licenciatura a frequentarem cursos de 2º e 3º graus	$\frac{Nº \text{ de antigos alunos de licenciatura a frequentarem cursos de } 2^\circ \text{ e } 3^\circ \text{ graus ano } n - Nº \text{ de antigos alunos de licenciatura a frequentarem cursos de } 2^\circ \text{ e } 3^\circ \text{ graus ano } n-1}{Nº \text{ de antigos alunos de licenciatura a frequentarem cursos de } 2^\circ \text{ e } 3^\circ \text{ graus ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual		
				11.1. Aumentar a satisfação dos estudantes	% De aproveitamento escolar	$\frac{Nº \text{ de alunos com aproveitamento escolar} / \text{Total de alunos inscritos}}{100}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Financeira	Criação de Valor	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos	10. Consolidação Orçamental	10.3. Assegurar a transparência financeira e orçamental	Aprovação do relatório de contas com resultado positivo da auditoria externa	Resultado da auditoria externa	A medir	A definir	A definir	Anual
					10.2. Conter as despesas anuais	Variação anual do valor dos Gastos	$\frac{\text{Valor dos Gastos no ano } n - \text{Valor dos Gastos ano } n-1}{\text{Valor dos Gastos no ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		Saúde Financeira	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	10.1. Aumentar as receitas próprias	% De aumento da receita cobrada	$\frac{\text{Valor receitas no ano } n - \text{Valor receitas ano } n-1}{\text{Valor receitas ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
				9.3. Assegurar uma utilização sustentável dos recursos energéticos	Variação anual do valor dos gastos em energia	$\frac{\text{Montante gasto em energia no ano } n - \text{Montante gasto em energia no ano } n-1}{\text{Montante gasto em energia no ano } n}$	A medir	A definir	A definir	25%	Anual
Crescimento		8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	9.2. Aumentar a taxa de uso dos ativos físicos	Nº de horas de sala de aula utilizadas	$\frac{Nº \text{ de horas de sala de aula utilizadas ano } n - Nº \text{ de horas de sala de aula utilizadas ano } n-1}{Nº \text{ de horas de sala de aula utilizadas ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual		
			9.1. Assegurar e monitorizar a manutenção do edifício, equipamentos e instalações	Nº de obras de conservação e reparação realizadas	$\frac{Nº \text{ de obras de conservação e reparação realizadas ano } n - Nº \text{ de obras de conservação e reparação realizadas ano } n-1}{Nº \text{ de obras de conservação e reparação realizadas ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual		
				8.1. Elevar o nº de projetos financiados através de parcerias com empresas	Nº de parcerias para o desenvolvimento de projetos I&D	$\frac{Nº \text{ de projetos de investigação financiados por privados ano } n - Nº \text{ de projetos financiados ano } n-1}{Nº \text{ de projetos de investigação financiados por privados ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
Processos Internos		Internacionalização	7. Afirmar internacionalmente a Instituição e investigação realizada	6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	7.3. Aumentar as parcerias internacionais de mobilidade de docentes	Nº de protocolos internacionais	$\frac{Nº \text{ de protocolos internacionais ano } n - Nº \text{ de protocolos internacionais ano } n-1}{Nº \text{ de protocolos internacionais ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual
	7.2. Aumentar a captação de estudantes oriundos de países estrangeiros				Variação anual do nº de estudantes estrangeiros	$\frac{Nº \text{ de estudantes estrangeiros ano } n - Nº \text{ de estudantes estrangeiros ano } n-1}{Nº \text{ de estudantes estrangeiros ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Racionalização	7. Afirmar internacionalmente a Instituição e investigação realizada	6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	7.1. Criar um Departamento de Relações Internacionais	Nº de Departamento de Relações Internacionais	$\frac{Nº \text{ de Departamento de Relações Internacionais ano } n - Nº \text{ de Departamento de Relações Internacionais ano } n-1}{Nº \text{ de Departamento de Relações Internacionais ano } n}$	A medir	1	A definir	Anual	
				6.3. Alinhar serviços entre Órgãos de Gestão	Nº de iniciativas de melhoria dos serviços através da participação interdepartamental	$\frac{Nº \text{ de iniciativas de melhoria com participação de vários departamentos ano } n - Nº \text{ de iniciativas de melhoria com participação de vários departamentos ano } n-1}{Nº \text{ de iniciativas de melhoria com participação de vários departamentos ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Qualidade	5. Melhorar a qualidade de ensino	6.2. Aumentar a autonomia e a responsabilização	Nº de sugestões de melhoria apresentadas por docentes	$\frac{Nº \text{ de propostas de melhoria apresentadas por docente ano } n - Nº \text{ de propostas ano } n-1}{Nº \text{ de propostas de melhoria apresentadas por docente ano } n}$	A medir	A definir	A definir	20%	Anual	
			6.1. Fomentar o empreendedorismo	Nº de patente resultado de projetos inovadores de conhecimento	$\frac{Nº \text{ de patentes ano } n - Nº \text{ de patentes ano } n-1}{Nº \text{ de patentes ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual		
				5.3. Melhorar a qualidade de ensino	Aprovação da Avaliação Externa da A3ES	Resultado da auditoria externa realizada pela A3ES	A medir	A definir	A definir	Anual	
				5.2. Captar e cativar talento de novos investigadores	Nº de novos investigadores a frequentar o 3º ciclo	$\frac{Nº \text{ de novos investigadores a frequentar o } 3^\circ \text{ ciclo ano } n - Nº \text{ de novos investigadores a frequentar o } 3^\circ \text{ ciclo ano } n-1}{Nº \text{ de novos investigadores a frequentar o } 3^\circ \text{ ciclo ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
				5.1. Aumentar o grau de confiança pública na Instituição	Nº de estudantes recrutados	$\frac{Nº \text{ de estudantes recrutados ano } n - Nº \text{ de estudantes recrutados ano } n-1}{Nº \text{ de estudantes recrutados ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	4. Inovação dos Currícula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	4.4. Inovar na estrutura dos cursos de graduação e pós-graduação	Nº de novas atualizações nos Currícula	$\frac{Nº \text{ de novas atualizações nos Currícula ano } n - Nº \text{ de novas atualizações nos Currícula ano } n-1}{Nº \text{ de novas atualizações nos Currícula ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual
4.3. Modernizar os laboratórios e centros de estudos					Nº de publicações científicas com data não superior a 10 anos disponíveis na biblioteca	$\frac{Nº \text{ de publicações na biblioteca ano } n - Nº \text{ de publicações na biblioteca ano } n-1}{Nº \text{ de publicações na biblioteca ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
Qualificação		3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	4. Inovação dos Currícula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	4.2. Integrar alunos de doutoramento em apoio à docência de 1º ciclo	Nº de horas de lecionação de alunos a frequentar o 3º ciclo	$\frac{Nº \text{ de horas de lecionação de alunos a frequentar o } 3^\circ \text{ ciclo ano } n - Nº \text{ de horas de lecionação de alunos a frequentar o } 3^\circ \text{ ciclo ano } n-1}{Nº \text{ de horas de lecionação de alunos a frequentar o } 3^\circ \text{ ciclo ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
				4.1. Aumentar o nº de alunos nos cursos de 2º e 3º ciclo	Variação do nº de alunos no 2º e 3º ciclo	$\frac{Nº \text{ de alunos no } 2^\circ \text{ e } 3^\circ \text{ ciclo ano } n - Nº \text{ de alunos no } 2^\circ \text{ e } 3^\circ \text{ ciclo ano } n-1}{Nº \text{ de alunos no } 2^\circ \text{ e } 3^\circ \text{ ciclo ano } n}$	A medir	A definir	A definir	15%	Anual
Satisfação		1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	3.2. Avaliar o desempenho de pessoal não docente	Índice de avaliação de desempenho do pessoal não docente	Resultado da avaliação do SIADAP	A medir	A definir	A definir	Anual	
				3.1. Aumentar o nível de motivação de todos os colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Resultado do questionário anual de satisfação aos colaboradores	A medir	A definir	A definir	Anual	
				2.1. Adequar a qualificação técnica de todos os colaboradores	Nº de horas de formação	$\frac{Nº \text{ de horas de formação ano } n - Nº \text{ de horas de formação ano } n-1}{Nº \text{ de horas de formação ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	
				1.1. Desenvolver os sistemas de informação	Nº de novas soluções SI/TI adotadas	$\frac{Nº \text{ de novas soluções SI/TI ano } n - Nº \text{ de soluções de SI/TI ano } n-1}{Nº \text{ de novas soluções SI/TI ano } n}$	A medir	A definir	A definir	Anual	

Anexo 15- Alinhamento do BSC institucional com o BSC do Presidente

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Valor 2012	Meta 2013	Ponderação	Periodicidade
Stakeholders	Notoriedade Satisfação Retenção / Fidelização	13. Promover a Imagem da FMH	13.2. Aumentar os eventos promovidos pela FMH	Nº de eventos anuais realizados	$\frac{\text{Nº de eventos realizados no ano } n}{\text{Nº de eventos realizados ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	13.1. Aumentar a intervenção externa	Nº de artigos de opinião do Presidente da FMH publicados nos media	$\frac{\text{Nº de artigos de opinião publicados ano } n}{\text{Nº de artigos publicados ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		11. Aumentar a satisfação do Aluno	12.3. Aumentar os protocolos estratégicos com Federações e Associações Desportivas	Nº de protocolos com Federações Desportivas	$\frac{\text{Nº de protocolos Federações Desportivas ano } n}{\text{Nº de protocolos ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			12.2. Aumentar as parcerias para desenvolvimento de projetos formativos de ensino à distância	Nº de parcerias para desenvolvimento de projetos formativos de ensino à distância	$\frac{\text{Nº de parcerias em projetos formativos de ensino à distância ano } n}{\text{Nº parcerias ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
Financeira	Criação de Valor Solidez Financeira Crescimento	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos	10.3. Obter solidez financeira	Rácio de Autonomia Financeira	$\frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		10. Consolidação Orçamental	10.2. Controlar os desvios face ao orçamentado	Desvios anuais face ao orçamentado	$\frac{\text{Valor real das rubricas de Balanço e DR} - \text{Valor Orçamentado}}{\text{Provetos Operacionais} - \text{Custos Operacionais (Curso, Investigação,...)}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	10.1. Sustentabilidade do mix de programas, cursos e áreas de estudo e investigação	Margem de contribuição direta por segmento (Cursos, Investigação,...)	$\frac{\text{Margem de contribuição direta por segmento (Cursos, Investigação,...)}}{\text{Nº de novos espaços dedicados ao estudo e à investigação}}$	A medir	A definir	A definir	25%
			9.2. Aumentar nº de novos espaços de estudo e de investigação	Nº de novos espaços dedicados ao estudo e à investigação	$\frac{\text{Nº de Planos para intervenções de manutenção e conservação dos Ativos Físicos}}{\text{Nº de Planos para intervenções de manutenção e conservação dos Ativos Físicos}}$	A medir	1	A definir	Anual
Processos Internos	Internacionalização Racionalização Qualidade	7. Afirmar internacionalmente a Instituição e investigação realizada	7.3. Aumentar as parcerias internacionais de mobilidade de docentes	Nº de novas parcerias internacionais com mobilidade de docentes	$\frac{\text{Nº de parcerias mobilidade internacional ano } n}{\text{Nº de parcerias mobilidade internacional ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	7.2. Aumentar a captação de estudantes oriundos de países estrangeiros	Nº de novos estudantes estrangeiros	$\frac{\text{Nº de estudantes estrangeiros ano } n}{\text{Nº de estudantes estrangeiros ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		5. Melhorar a qualidade de ensino	7.1. Criar um Departamento de Relações Internacionais	Nº de Departamento de Relações Internacionais	$\frac{\text{Nº de alunos}}{\text{Nº de docentes}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
			6.3. Melhorar a eficiência dos processos de ensino	Nº médio de alunos por docente	$\frac{\text{Nº de Sistemas de Avaliação de Serviços- QUAR}}{\text{Nº de iniciativas propostas pelos departamentos}}$	A medir	1	A definir	Anual
Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia Qualificação Satisfação Inovação	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	4.2. Desenvolver processos de incubação de ideias	Taxa de aprovação de patentes	$\frac{\text{Nº de patentes obtidas} - \text{Nº de patentes perdidas}}{\text{Nº de projetos de inovação científica ano } n - \text{Nº de projetos de inovação científica ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		4. Inovação dos Currícula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	4.1. Aumentar nº de projetos de inovação científica com empresas	Nº de novos projetos de inovação científica	$\frac{\text{Nº de reuniões realizadas com docentes e não docentes}}{\text{Nº de saídas docentes ano } n - \text{Nº de saídas docentes ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual
		1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	3.2. Promover uma gestão de proximidade	Nº de reuniões realizadas com docentes e não docentes	$\frac{\text{Índice de satisfação dos docentes}}{\text{Nº de horas de formação realizadas pelos funcionários}}$	A medir	A definir	A definir	15%
			3.1. Melhorar a satisfação dos docentes	Redução do turn over de docentes	$\frac{\text{Resultado do inquérito de satisfação realizado aos docentes}}{\text{Nº de visualizações do portal de assiduidade dos docentes}}$	A medir	A definir	A definir	Anual
2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	1.2. Incentivar a utilização do portal de assiduidade dos docentes	Nº de horas de formação realizadas pelos funcionários	$\frac{\text{Nº de horas de formação realizadas pelos funcionários}}{\text{Nº de visualizações do portal de assiduidade dos docentes}}$	A medir	1	A definir	Anual		
1.1. Incrementar o e-learning como instrumentos de ensino à distância e de gestão pedagógica	1.1. Incrementar o e-learning como instrumentos de ensino à distância	Nº de utilizações e-learning como instrumentos de ensino à distância	$\frac{\text{Nº de utilizadores e-learning ano } n}{\text{Nº de utilizadores e-learning ano } n-1}$	A medir	A definir	A definir	Anual		

Anexo 16- Alinhamento do BSC institucional com o BSC do Conselho Científico

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Valor 2012	Meta 2013	Ponderação	Periodicidade	
Sustentabilidade	Notoriedade	13. Promover a imagem da FMH	13.2. Preparar propostas de atribuição de doutoramentos Honoris Causa	Nº de Doutoramentos Honoris Causa	Nº de Doutoramentos Honoris Causa		A definir	A definir	Annual	
			13.1. Melhorar os processos de nomeação dos júris de Agregação, Doutoramento e Mestrado	Nº de componentes de júris oriundos da UTL	Nº de componentes de júris oriundos da UTL, ano n - Nº de membros júris oriundos da UTL, ano n-1		A definir	A definir	Annual	
	Satisfação	12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	12.1. Desenvolver projetos de investigação multidisciplinares no seio da UTL	Nº de projetos em parceria com outras unidades orgânicas da UTL	Nº de projetos em parceria com outras unidades orgânicas da UTL		A definir	A definir	Annual	
			11.3. Colocação dos investigadores no laboratório de empregabilidade	Nº de investigadores contratados por empresas nos 12 meses seguintes à conclusão do projeto	Nº de investigadores contratados por empresas nos 12 meses seguintes à conclusão do projeto		A definir	A definir	40%	Annual
	Retenção / Fidelização	11. Aumentar a satisfação do Aluno	11.2. Realizar a avaliação da investigação científica através de questionários aos investigadores	Resultado do Inquérito de satisfação aos investigadores	Resultado do Inquérito de satisfação aos investigadores		A definir	A definir	Annual	
			11.1. Melhorar a organização curricular e funcionamento dos cursos de 1º, 2º e 3º ciclo	Nº de revisões curriculares dos cursos de 1º, 2º e 3º ciclo	Nº de revisões curriculares dos cursos de 1º, 2º e 3º ciclo		A definir	A definir	Annual	
Financiaria	Criação de Valor	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos	10.2. Aumentar o rendimento oriundo de atividades de troca de conhecimento	% De aumento de Receitas com licenciamentos	(Receitas oriundas de licenciamentos ano n - Receitas licenciamento ano n-1) / Rec. Licenciamento ano n-1		A definir	A definir	Annual	
			10.1. Manter as despesas de júris de provas académicas	Gasto com despesas de júris	Gasto com despesas de júris ano n - Gasto com despesas de júris ano n-1		A definir	A definir	25%	Annual
	Solidez Financeira	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	8.2. Aumentar o montante recebido por direitos de autor	Rendimentos obtidos através de direitos de autor	Rendimento de direitos de autor ano n - Rendimento de direitos de autor ano n-1		A definir	A definir	Annual	
			8.1. Aumentar nº de contratos de investigação com organizações do setor privado	Nº de contratos de investigação com setor privado	Nº de contratos com setor privado ano n - Nº de contratos ano n-1		A definir	A definir	Annual	
	Crescimento	10. Consolidação Orçamental								
Processos Internos	Internacionalização	7. Afirmar internacionalmente a instituição e investigação realizada	7.2. Promover a utilização da língua inglesa na FMH	Nº de documentos traduzidos para inglês para consulta internacional na página web	Nº de documentos traduzidos para inglês ano n - Nº de doc. traduzidos ano n-1		A definir	A definir	Annual	
			7.1. Aumentar o nº de citações em papers internacionais	Nº de citações em papers internacionais	Nº de citações em papers internacionais ano n - Nº de citações ano n-1		A definir	A definir	Annual	
	Racionalização	6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	6.2. Manter a creditação da formação de 1º, 2º e 3º ciclo (disciplinas, módulos e seminários de doutoramento)	Nº de cursos acreditados pela A3ES	Nº de cursos aprovados pela A3ES ano n - Nº de cursos aprovados ano n-1		A definir	A definir	20%	Annual
			6.1. Consolidar os processos de organização da investigação	Índice de satisfação dos investigadores	Resultado do Inquérito de satisfação aos investigadores		A definir	A definir	Annual	
Qualidade	5. Melhorar a qualidade de ensino	5.1. Aumentar a qualidade da produção científica	Nº de publicações revista pelos pares	Nº de publicações revista pelos pares ano n - Nº de publicações revista ano n-1		A definir	A definir	Annual		
Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	4.2. Avaliar propostas de novos cursos	Nº de propostas avaliadas para novos cursos	Nº de propostas avaliadas para novos cursos		A definir	A definir	Annual	
			4.1. Aumentar os projetos de investigação e Desenvolvimento	Nº de projetos de I&D	Nº de projetos de I&D ano n - Nº de projetos de I&D no ano n-1		A definir	A definir	Annual	
	Qualificação	4. Inovação dos Currículos e modernização dos laboratórios e centros de estudo	3.2. Reforçar a produção e divulgação científica dos docentes	Nº de trabalhos científicos apresentados em Congressos	Nº de trabalhos científicos apresentados em Congressos ano 1 - Nº de trabalhos apresentados ano n-1		A definir	A definir	15%	Annual
			3.1. Reforçar a produção e divulgação científica ao nível dos Mestrados e Doutoramentos	Nº de Dissertações de Mestrado e Doutoramentos	Nº de Dissertações de Mest. e Dout. ano n - Nº de Dissertações de Mest. e Dout. ano n-1		A definir	A definir	Annual	
	Satisfação	1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	2.1. Reforçar a formação dos docentes com a apresentação de produção científica	Nº de docentes a participarem em seminários de divulgação de produção científica	Nº de docentes a participarem em seminários ano n - Nº de docentes em seminários ano n-1		A definir	A definir	Annual	
			2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	1.1. Divulgar a atividade científica na página web da FMH	Nº de cliques no site da FMH para entrada nos campos de divulgação científica	Nº de cliques no site da FMH para entrada nos campos de divulgação científica		A definir	A definir	Annual
Inovação										

Anexo 17- Alinhamento do BSC institucional com o BSC do Conselho de Gestão

Perspetivas	Eixos Estratégicos	Objetivos Gerais	Objetivos Específicos	Indicadores	Fórmula de Cálculo	Valor 2012	Meta 2013	Ponderação	Periodicidade		
Sustentabilidade	Notoriedade	13. Promover a imagem da FMH	12. Desenvolver relações estratégicas com a Sociedade	13.2. Incrementar a participação de antigos alunos na promoção institucional da FMH	Nº de iniciativas científicas com a participação de antigos alunos	Nº de iniciativas com a participação de antigos alunos ano n - Nº de iniciativas ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual	
				13.1. Aumentar a promoção da FMH junto dos parceiros da CPLP	Nº de eventos organizados com participação de Universidades oriundas de países da CPLP	Nº de eventos organizados com univ. da CPLP ano n - Nº de eventos organizados ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Satisfação	11. Aumentar a satisfação do Aluno	12.2. Aumentar projetos que garantem a participação de estudantes em estágios	Nº de empresas com protocolos de estágio para estudantes	Nº de empresas com contratos de estágio ano n - Nº de empresas com contratos ano n-1	A medir	A definir	A definir	40%	Anual	
			12.1. Elaborar plano sobre focos de interesse de formação de antigos alunos	Índice de satisfação de antigos alunos	Resultado do inquérito a realizar a antigos alunos	A medir	A definir	A definir	Anual		
Retenção / Fidelização	11. Aumentar a satisfação do Aluno	11. Aumentar a satisfação do Aluno	11.3. Aumentar a satisfação dos estudantes outgoing	Nº de contactos estabelecidos com alunos outgoing	Nº de contactos estabelecidos com alunos outgoing	A medir	A definir	A definir	Anual		
			11.2. Aumentar as pesquisas de estudantes incoming na página web	Nº de respostas no site da FMH em páginas em língua inglesa	Nº de respostas no site da FMH em páginas em língua inglesa	A medir	A definir	A definir	Anual		
				11.1. Reduzir o abandono escolar	Nº de abandonos por curso	Nº de abandonos por curso ano n - Nº de abandonos por curso ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual	
Financeira	Criação de Valor	9. Aumentar a gestão eficiente dos Ativos Físicos	10. Consolidação Orçamental	10.3. Reduzir despesas através da renegociação de contratos de prestação de serviços	Nº de contratos renegociados com diminuição de despesas anuais para FMH	Nº de contratos renegociados com diminuição de despesas anuais para FMH	A medir	A definir	A definir	Anual	
				10.2. Diminuir o tempo médio para regularização de propinas	Tempo médio de recebimento	(Utentes / Vendas * 365 dias) ano n - (Utentes / Vendas * 365 dias) ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Solidez Financeira	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	10.1. Reduzir as perdas com incumprimento de pagamento de propinas	% De incumprimento de pagamento de propinas	Utentes cobrança duvidosa / Total Utentes	A medir	A definir	A definir	25%	Anual	
			9.2. Aumentar a taxa de uso dos ativos físicos	Nº de horas de sala de aula utilizadas	Nº de horas de sala de aula utilizadas ano n - Nº de horas de sala de aulas ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual		
Crescimento	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	8. Criar e aumentar as fontes de financiamento	9.1. Melhorar a reorganização de espaços	Valor anual das rendas cobradas	Valor anual das rendas cobradas	A medir	A definir	A definir	Anual		
			8.2. Reforçar a aplicação de recursos financeiros para a investigação	Montante de novos projetos financeiros	Montante de projetos de investigação financiados ano n - Montante proj. fin. ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual		
				8.3. Aumentar os apoios de mecenato e patrocínio	Montante de patrocínios	Valor global dos patrocínios ano 1 - Valor global dos patrocínios ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual	
Processos Internos	Internacionalização	7. Afirmar internacionalmente a instituição e investigação realizada	6. Aumentar a eficiência e a eficácia dos processos de ensino, investigação e gestão	7.2. Aumentar o nº de estudantes em programas ERASMUS	% De estudantes a frequentar ERASMUS	Nº de estudantes a frequentar programas de mobilidade / Total de matriculados	A medir	A definir	A definir	Anual	
				7.1. Melhorar os fluxos do programa de mobilidade incoming e outgoing de estudantes	Nº de ações de divulgação interna dos programas de mobilidade	Nº de ações de divulgação ano n - Nº de ações de divulgação ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Racionalização	5. Melhorar a qualidade de ensino	5. Melhorar a qualidade de ensino	6.3. Promover uma melhor eficiência dos processos de ensino	Rácio estudante / docente	Total de estudantes / Total de pessoal docente	A medir	A definir	A definir	20%	Anual
				6.2. Promover uma melhor eficiência dos processos administrativos	Rácio estudante / não docente	Total de estudantes / Total de pessoal não docente	A medir	A definir	A definir	Anual	
Qualidade	5. Melhorar a qualidade de ensino	5. Melhorar a qualidade de ensino	6.1. Garantir o apoio de secretariado de cursos breves	Índice de satisfação aos participantes	Resultado do inquérito de satisfação aos participantes	A medir	A definir	A definir	Anual		
			5.1. Equilibrar a gestão de Recursos Humanos	Rácio docente / não docente	Total do pessoal docente / Total do pessoal não docente	A medir	A definir	A definir	Anual		
Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia	3. Aumentar o nível de motivação dos docentes, investigadores e funcionários	4. Inovação dos Curricula e modernização dos laboratórios e centros de estudo	3.2. Incrementar a mobilidade de investigadores e docentes	% De docentes e investigadores a frequentarem programas de mobilidade	(Nº docentes em prog. de mobilidade/Total docentes) ano n - (Nº de docentes em mobilidade/Total docentes) ano n-1	A medir	A definir	A definir	Anual	
				3.1. Incentivar a participação de docentes a concurso de projetos europeus	Nº de candidaturas a concurso	Nº de candidaturas a concurso	A medir	A definir	A definir	Anual	
	Qualificação	1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários	2.1. Aumentar as ações de formação pedagógica para docentes	Nº de ações de formação pedagógica para docentes	Nº de ações de formação pedagógica para docentes ano n - Nº de ações formação ano n-1	A medir	A definir	A definir	15%	Anual
				1.1. Introduzir sistema informático de controlo de gestão	Implementação do SGI informático	Implementação do SGI informático	A medir	1	A definir	Anual	
Inovação	1. Desenvolver e potenciar os Sistemas e Tecnologias de Informação	2. Aumentar o nível de formação dos docentes, investigadores e funcionários									