

UNIVERSIDADE DE TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO

O BALANCED SCORECARD NAS ASSOCIAÇÕES DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS

Dissertação de Mestrado em Finanças e Contabilidade

Gisela Sofia Seabra Ferreira



VILA REAL, 2012

Gisela Sofia Seabra Ferreira

O BALANCED SCORECARD NAS ASSOCIAÇÕES DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS

Dissertação de Mestrado em Finanças e Contabilidade

Orientação:

**Professor Doutor Carlos Manuel Machado dos Santos
Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal**

VILA REAL, 2012

Dissertação apresentada à
Universidade de Trás-os-Montes e
Alto Douro como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em
Finanças e Contabilidade.

Agradecimentos

Aos meus pais e irmã, por toda a dedicação e apoio que têm dado ao longo de toda a minha vida.

Ao meu namorado, por toda a ajuda, dedicação e paciência que tem tido por todo o tempo despendido na minha formação.

À minha orientadora Professora Doutora Carmem Teresa Pereira Leal, por toda a ajuda e disponibilidade que demonstrou não só na elaboração deste trabalho como no decorrer da minha Licenciatura e Mestrado. A sua motivação e palavras de ânimo foram decisivas para ter chegado até aqui.

Ao meu orientador Professor Doutor Carlos Machado dos Santos, por toda a disponibilidade demonstrada.

Aos meus colegas de trabalho, por todas as palavras de incentivo.

À minha família, por todo o carinho.

A todos os demais, obrigada por toda a força que me deram para nunca desanimar.

A todos, um muito obrigada!

Resumo

Este estudo procura sensibilizar os gestores e administradores para a necessidade de introduzir, nas organizações em geral e nas associações de bombeiros em particular, um novo e mais completo sistema de gestão estratégica, o *Balanced Scorecard*.

É objetivo deste estudo perceber até que ponto o *Balanced Scorecard* é conhecido e aplicado nas associações de bombeiros voluntários portuguesas e qual a predisposição dessas organizações para a aplicação de um instrumento com estas características.

Devido à importância que as associações de bombeiros têm na nossa sociedade, torna-se importante perceber a preocupação que os dirigentes têm com a gestão e desempenho destas. Pretende-se, assim, aferir o conhecimento dos administradores destas associações relativamente a este instrumento de gestão, da forma como o utilizam e caracterizam, bem como as limitações que podem advir da sua implementação.

PALAVRAS-CHAVE: Balanced Scorecard, Avaliação de Desempenho, Associações de Bombeiros Voluntários.

Abstract

This study tries to move the managers and administrators for the necessity to insert in the organizations in general and mostly in the firefighters associations a new and more complete strategic system, the Balanced Scorecard.

It is an objective of this study to realize how far the Balanced Scorecard is know and applied in the Portuguese associations of volunteer firefighters and which the predisposition of these organizations for the application of an instrument with these characteristics.

Owing to the importance that the firefighters associations have in our society, it becomes important to understand the concern that the leaders have with their management and performance. It intends to value the knowledge of the directors of this associations relatively to this management instrument, of the form as they use and characterize it, as well as the limitations that can appear of his implementation.

KEY WORDS: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Volunteer Firefighters Associations.

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA	4
1.1. O <i>BALANCED SCORECARD</i>	4
1.2. AS PERSPETIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	5
1.3. PRINCÍPIOS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	12
1.3.1. <i>Relações de causa-efeito</i>	13
1.3.2. <i>Resultados e indicadores de desempenho</i>	13
1.3.3. <i>Relação com os objetivos financeiros</i>	14
1.4. O <i>BALANCED SCORECARD</i> E A ESTRATÉGIA.....	14
1.4.1. <i>Mapa estratégico</i>	16
1.5. DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	17
CAPÍTULO II: O <i>BALANCED SCORECARD</i> NAS ASSOCIAÇÕES DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS	
PORTUGUESES	18
2.1. ASSOCIAÇÕES DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS PORTUGUESES	18
2.1.1. <i>Bombeiro Voluntário</i>	18
2.1.2. <i>Direitos e Deveres dos Bombeiros</i>	19
2.1.3. <i>Corpo de Bombeiros</i>	20
2.1.4. <i>Missão dos Corpos de Bombeiros</i>	21
2.1.5. <i>Quadros de pessoal</i>	22
2.2. O <i>BALANCED SCORECARD</i> NAS ASSOCIAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	22
CAPÍTULO III - ESTUDO EMPÍRICO	27
3.1. OS OBJETIVOS DO ESTUDO	27
3.2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	28
3.2.1. <i>Estrutura do Questionário</i>	29
3.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
3.3.1. <i>Enquadramento Geral da Associação</i>	29
3.3.2. <i>Avaliação de Desempenho</i>	36
3.3.3. <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	39
CONCLUSÃO	47

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
APÊNDICES	53
<i>Apêndice nº 1: Inquérito enviado às associações</i>	<i>54</i>
<i>Apêndice nº 2: Respostas obtidas no inquérito</i>	<i>59</i>

Índice de Quadros

Quadro 1: As perspectivas do BSC.....	6
Quadro 2: Perspetiva Financeira – Como vemos os nossos acionistas?.....	7
Quadro 3: Perspetiva dos Clientes – Como lidar com os nossos clientes?	8
Quadro 4: Perspetiva dos Processos Internos – O que precisamos melhorar?.....	10
Quadro 5: Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento – Podemos continuar a melhorar e a criar valor?.....	11
Quadro 6: Localização das associações.....	30
Quadro 7: Localização das associações, por distrito.....	30
Quadro 8: Número de habitantes da área de atuação da Corporação.....	30
Quadro 9: Constituição do corpo de bombeiros.....	31
Quadro 10: Quadros de Pessoal.....	32
Quadro 11: Caracterização dos indivíduos por idade e anos de serviço.....	32
Quadro 12: Importância atribuída à Gestão.....	35
Quadro 13: Nível de autonomia financeira.....	35
Quadro 14: A autonomia financeira e administrativa existente prejudica a eficiência?.....	36
Quadro 15: Comunicação dos objetivos aos recursos humanos.....	39
Quadro 16: Meio de comunicação aos recursos humanos.....	39
Quadro 17: Organização da associação.....	42
Quadro 18: Características do BSC.....	44

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Número de funcionários.....	31
Gráfico 2: Caracterização dos inquiridos, por idade.....	33
Gráfico 3: Caracterização dos inquiridos, por anos de serviço.....	33
Gráfico 4: Caracterização dos inquiridos, por habilitações literárias.....	34
Gráfico 5: A Associação possui um Sistema de Avaliação de Desempenho?.....	37
Gráfico 6: Se sim, considera um sistema eficaz e eficiente?.....	37
Gráfico 7: Objetivos e resultados a atingir.....	38
Gráfico 8: Nível de Conhecimento do BSC.....	40
Gráfico 9: Nível de informação disponível do BSC.....	43
Gráfico 10: Disponibilidade de aplicação do BSC.....	43
Gráfico 11: Resistência à mudança.....	44

Índice de Figuras

Figura 1: Estrutura do BSC de Kaplan e Norton: as quatro perspetivas fundamentais	6
Figura 2: Mapa Estratégico.....	17
Figura 3: O <i>Balanced Scorecard</i> para o sector público e sem fins lucrativos	24
Figura 4: Adaptação da estrutura do Balanced Scorecard a organizações sem fins lucrativos,..	25
Figura 5: As três perspetivas do sector público.....	26

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANPC – Autoridade Nacional de Proteção Civil

BSC – Balanced Scorecard

CFROI – Cash Flow Return on Investments

CVA – Cash Value Added

EVA – Economic Value Added

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RCI – Rendibilidade dos Capitais Investidos

RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios

RPA – Resultado por Ação

RV – Rendibilidade das Vendas

RVC – Rendibilidade das Vendas/Cliente

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

Introdução

Com as constantes mudanças da economia, com um mercado cada vez mais competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes, torna-se necessário que as organizações estejam preparadas para se adaptarem a estas situações. Para que isso seja possível, devem possuir bons instrumentos de gestão de forma a alcançarem os objetivos pretendidos.

Constatada a debilidade dos sistemas tradicionais de informação para a gestão contemporânea das organizações de hoje, o *Balanced Scorecard* (BSC) surge como um instrumento de gestão estratégica imprescindível, uma vez que, ao contrário dos métodos tradicionais, avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros. Este instrumento possibilitará, no médio e longo prazo, uma gestão estratégica mais eficaz.

Foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, surgindo pela primeira vez em 1992. A utilização deste instrumento é já uma realidade nas organizações de todo o mundo, no entanto, no que concerne a Portugal, verifica-se uma maior adesão por parte das organizações privadas. O BSC apresenta-se como um dos instrumentos mais importantes do controlo de gestão pois permite a deteção dos primeiros sinais desviantes, possibilitando a aplicação de medidas corretivas.

O BSC dispõe de quatro perspetivas a que poderemos denominar de perspetivas tradicionais: perspetiva financeira; perspetiva dos clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento. A grande vantagem apontada por diversos autores a este instrumento é a capacidade de adaptação das variáveis utilizadas em cada perspetiva a todo o tipo de organização e aos objetivos a atingir.

O BSC torna-se assim importante na medida em que permite traduzir os objetivos e a estratégia das organizações através de indicadores, com o fim de alcançar os objetivos; combina objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros; permite uma constante comunicação e revisão da estratégia; funciona como um sistema de comunicação, motivação e formação; possibilita aos gestores a estruturação de indicadores mediante as quatro perspetivas; permite melhorias nos processos internos e permite definir as relações de causa-efeito entre os indicadores.

É portanto imprescindível que as organizações compreendam as tendências, evoluções e mudanças do meio envolvente em que se encontram inseridas para assim traçarem os seus

objetivos, apoiando-se em técnicas de gestão estratégica. Os objetivos devem, no entanto, ser claros, concisos e delimitados no tempo, de acordo com a missão da organização em causa.

Esta dissertação procura sensibilizar os responsáveis das organizações, e das associações de bombeiros voluntários em particular, para a importância da adoção de um sistema de gestão estratégica como o BSC.

A escolha das associações de bombeiros voluntários como base deste estudo deve-se à importância que estas têm na nossa sociedade e à falta de estudos direcionados a este tipo de associações, no que diz respeito a esta matéria.

Apesar do BSC ser um tema bastante explorado, tanto em estudos sobre aplicações no sector empresarial como no sector público, achamos que existia a possibilidade de verificar se instituições como as corporações de bombeiros portugueses estariam dispostas a adotar tal ferramenta de gestão no seu processo de avaliação de desempenho.

Para que seja possível perceber a importância dada à gestão e desempenho das associações de bombeiros voluntários portugueses, será efetuada uma pesquisa quantitativa, através de inquéritos enviados aos representantes das associações. Com esta pesquisa será possível aferir a perceção que os dirigentes das associações de bombeiros têm acerca dos sistemas de gestão estratégica, nomeadamente o BSC, e ainda a predisposição das associações para a adoção deste método.

É portanto objetivo deste trabalho perceber até que ponto o BSC é conhecido e aplicado nas associações de bombeiros voluntários portugueses e qual a predisposição para a sua implementação.

Para alcançar os objetivos pretendidos neste estudo, serão tidas em consideração as seguintes questões de investigação:

- QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO Nº 1 – A prática de avaliação de desempenho encontra-se “institucionalizada” dentro das corporações de bombeiros voluntários portugueses?
- QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO Nº 2 – Qual é a importância dada à avaliação de desempenho por este tipo de organizações?
- QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO Nº 3 – Existirá um bom canal de comunicação da missão e dos objetivos das associações a todos os seus recursos humanos?

- QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO Nº 4 – As corporações de bombeiros voluntários portugueses estariam dispostas a adotar o BSC como ferramenta de avaliação de desempenho?
- QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO Nº 5 – Esta ferramenta (o BSC) é conhecida e reconhecida pelos responsáveis por estas organizações?

Estrutura da Dissertação

Esta dissertação estará estruturada em três capítulos, conforme mencionado de seguida.

No primeiro capítulo será efetuada uma abordagem teórica ao BSC, onde serão apresentados os principais objetivos, características e a forma de funcionamento como instrumento de gestão estratégica.

No segundo capítulo abordar-se-á a aplicação do BSC nas associações de bombeiros portugueses, dando inicialmente uma breve abordagem à missão e objetivos destas associações. Posteriormente, será abordada a importância que este instrumento de gestão poderá ter nestas corporações.

O estudo empírico terá lugar no terceiro capítulo onde serão apresentados os resultados deste. Pretende-se com este estudo incentivar a sua implementação e utilização não só por parte destas instituições mas também pelas organizações em geral, devido à importância e sucesso que podem alcançar com este instrumento.

Por fim, será efetuada uma síntese das principais conclusões e também apresentadas as principais limitações encontradas neste estudo.

1.1. O *Balanced Scorecard*

Desde a década de 90 que alguns investigadores, entre os quais, Kaplan e Norton se preocuparam com a falta de informação e estratégia que os gestores tinham à sua disposição para as suas decisões, uma vez que os mercados se tornavam cada vez mais exigentes e competitivos.

Uma vez que os modelos de gestão existentes apenas se baseavam em informações financeiras, não articulavam as medidas de desempenho com estratégia organizacional (Kaplan e Norton, 1996).

Convictos de que a medição dos resultados assente apenas em informações financeiras diminuía a credibilidade e confiança nas empresas para com o exterior e diminuía a capacidade das empresas em criar valor, Kaplan e Norton tentam criar um novo modelo de gestão estratégica que incorporasse o valor dos ativos intangíveis e intelectuais.

De acordo com os autores, os modelos tradicionais de gestão baseiam-se apenas em indicadores financeiros que não correspondem às exigências e mudanças dos mercados cada vez mais competitivos. Estes indicadores incidem sobre resultados passados, não tendo em consideração os resultados futuros, ou seja, não têm em consideração a visão e estratégia da organização.

Surge então, em 1992, o BSC como um instrumento de gestão que tem por base a visão total do negócio e a estratégia organizada em quatro perspetivas (financeira, dos clientes, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento). Tem como objetivo fazer face às lacunas existentes nos métodos tradicionais, uma vez que, ao contrário destes, avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros e facilita o processo de tomada de decisão dos gestores. Segundo os seus criadores, este instrumento possibilitará, no médio e longo prazo, uma gestão estratégica mais eficaz.

O BSC torna-se importante na medida em que permite traduzir os objetivos e a estratégia das organizações através de indicadores, com o fim de alcançar os objetivos; reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros; permite uma

constante comunicação e revisão da estratégia; funciona como um sistema de comunicação, motivação e formação; possibilita aos gestores a estruturação de indicadores mediante as quatro perspetivas; permite melhorias nos processos internos e permite definir as relações de causa-efeito entre os indicadores.

Este sistema de gestão permite (Kaplan e Norton, 1996a):

- a) Clarificar e obter consenso sobre a visão e a estratégia;
- b) Comunicar a estratégia com toda a organização;
- c) Alinhar as metas pessoais e de cada departamento à visão e estratégia da organização;
- d) Planear, estabelecer metas e alinhar a estratégia com as opiniões;
- e) Conduzir periodicamente e rever sistematicamente a estratégia;
- f) Obter *feedback* sobre a aprendizagem e melhorar a estratégia.

1.2. As perspetivas do *Balanced Scorecard*

Este sistema de gestão estratégica procura decompor a visão, missão e estratégia da organização em diferentes perspetivas, de acordo com a visão dos acionistas, clientes, empregados e outras partes interessadas.

Deste modo, o BSC é constituído por quatro perspetivas:

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

Após a identificação das quatro perspetivas, importa agora caracterizar cada uma delas para uma melhor compreensão do seu funcionamento. Para cada perspetiva, Kaplan e Norton sugerem que sejam utilizadas perguntas de forma a identificar claramente o que se pretende obter (quadro 1).

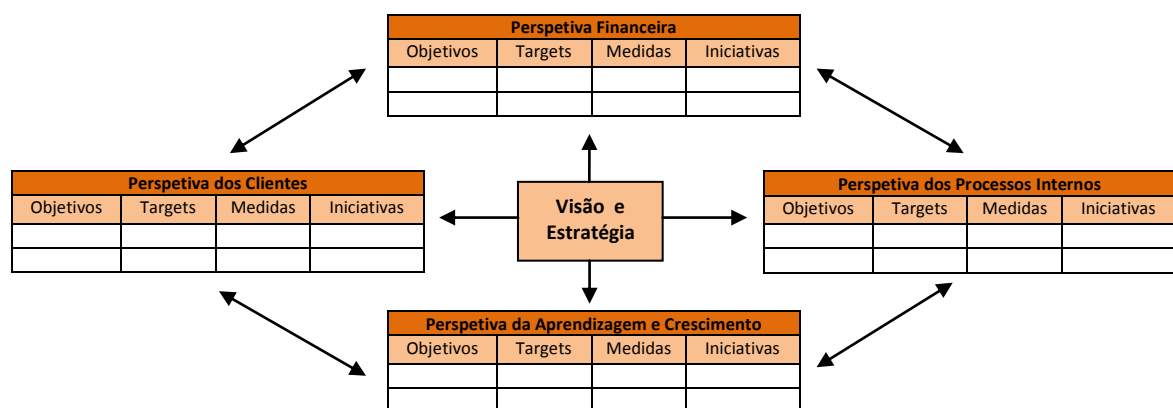
Quadro 1: As perspectivas do BSC

Perspetiva	Questão/Objetivo
Perspetiva dos Clientes	Como lidar com os nossos clientes?
Perspetiva Financeira	Como vemos os nossos acionistas?
Perspetiva dos Processos Internos	O que precisamos melhorar?
Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento	Podemos continuar a melhorar e a criar valor?

Fonte: Kaplan e Norton (1992)

De acordo com estas questões, é necessário definir, para cada perspetiva, os objetivos a atingir e os indicadores de desempenho a utilizar para medir os objetivos, tal como se pode verificar na figura 1.

Figura 1: Estrutura do BSC de Kaplan e Norton: as quatro perspetivas fundamentais.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

As perspetivas desdobram-se em objetivos compostos por indicadores onde os gestores definem qual o peso de cada componente de acordo com a visão, missão e estratégia da organização.

Este sistema de gestão estratégica é orientado por relações de causa-efeito onde todas as perspetivas se inter-relacionam pois o insucesso de uma pode levar ao insucesso das restantes. Estas não podem ser, portanto, definidas isoladamente.

Perspetiva Financeira – Esta perspetiva tem como objetivo corresponder às expectativas dos acionistas dado que as medidas financeiras permitem saber se a implementação da estratégia e a sua execução estão ou não a criar valor para a organização. Permite ainda evidenciar os resultados da estratégia adotada nas restantes perspetivas. No fundo, é a perspetiva pela qual os acionistas mais se interessam.

Os fatores críticos possíveis podem ser ao nível da rentabilidade, crescimento e criação de valor. Portanto, para medir os resultados nesta perspetiva, devem ser utilizadas medidas como a rentabilidade, o retorno do investimento, o crescimento do volume de vendas, a taxa de redução dos custos, resultados líquidos, entre outros, conforme é possível verificar no quadro 2.

Quadro 2: Perspetiva Financeira – Como vemos os nossos acionistas?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores de desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de ativos e dos resultados	RCI - Rendibilidade do capital investido RCP - Rendibilidade dos capitais próprios RV - Rendibilidade das vendas RPA - Resultado por ação
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando nos atuais	Quota de mercado Volume de negócios Taxa de crescimento do volume de negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para o acionista	EVA - <i>Economic value added</i> CVA - <i>Cash value added</i> CFROI - <i>Cash flow return on investments</i>

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2002)

Quanto à rentabilidade, podemos usar como exemplo a capacidade de gestão dos ativos e dos resultados, utilizando como indicadores de medição a RCI (Rentabilidade dos Capitais Investidos), RCP (Rentabilidade dos Capitais Próprios), RV (Rentabilidade das Vendas) e RPA (Resultado por Ação).

Se o objetivo da entidade passa pelo seu crescimento, esta pode optar pela introdução de novos produtos e serviços alcançando, desta forma, novos clientes ou mercados ou, por ventura, mantendo os atuais. Os indicadores que poderão ser utilizados são: Quota de Mercado, Volume de Negócios e Taxa de Crescimento do Volume de Negócios.

Um outro objetivo pode ser a criação de valor para a empresa e, conseqüentemente, criar valor para os acionistas. O EVA (*Economic Value Added*), CVA (*Cash Value Added*) e CFROI

(Cash Flow Return on Investments) são indicadores que melhor permitem determinar se existe criação de valor.

Perspetiva do cliente – Tem como principal objetivo identificar os clientes, as suas necessidades e os segmentos de mercado onde a organização pretende atuar.

O desenvolvimento desta perspetiva é analisado através de objetivos traçados ao nível de satisfação do cliente, a rentabilidade, a quota de mercado, fidelização dos clientes, entre outros (Kaplan e Norton, 1996a).

Para que seja possível aplicar estas medidas corretamente, é essencial conhecer bem os clientes, as suas preferências e necessidades bem como todo o segmento de mercado onde a organização atua.

Quadro 3: Perspetiva dos Clientes – Como lidar com os nossos clientes?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribuam para o valor da empresa	RVC - Rendibilidade das vendas/cliente RPA – Resultado por ação
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes atuais	Quota de mercado Volume de negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais	Crescimento do volume de negócios clientes atuais N.º repeat buyers/N.º clients/ano

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2002)

Um dos fatores que podem ser criados ao nível da rendibilidade é o facto da organização ter uma carteira de clientes que contribua para manter ou aumentar o valor da empresa. Os indicadores RVC (Rendibilidade das Vendas/Cliente) e RPA (Resultado por Ação) informam à organização se a carteira atual cria valor ou, pelo contrário, diminui ou ainda mantém.

A organização deve procurar atingir valores máximos de satisfação dos clientes. Para determinar se este objetivo foi atingido, podem ser utilizados, como indicadores, o índice de satisfação dos clientes, tempos de entrega/serviço e cumprimento de prazos.

A retenção de clientes, que significa angariar novos clientes ou crescer com os atuais, também pode ser apontada como fator crítico para o sucesso da implementação desta perspectiva. O sucesso deste fator crítico pode ser medido através dos indicadores de Quota de Mercado e do Volume de Negócios por cliente.

Por último, uma forma de sabermos se existe um bom relacionamento com os clientes é a fidelização. Esta traduz-se na capacidade de manter os clientes atuais e é medido através dos Indicadores Crescimento do Volume de Negócios dos Clientes Atuais.

Perspetiva dos Processos Internos – devem ser identificados os processos internos cruciais/críticos para que a empresa cumpra com os objetivos para os *shareholders* (objetivos financeiros) e para os segmentos de mercado, com vista a aumentar a satisfação dos clientes.

Este processo é uma característica importante do BSC, devendo ser identificados fatores como o custo, tempo, qualidade e todas as características de desempenho que permitam alcançar uma maior qualidade do serviço/produto para a satisfação dos clientes alvo.

Os processos internos devem ser efetuados para toda a cadeia de valor, desde os processos de inovação que permitem identificar as necessidades presentes e futuras dos clientes, até aos processos de produção, distribuição e pós-venda dos serviços e produtos, assegurando um serviço de qualidade (Kaplan e Norton, 1996a).

Na Perspetiva dos Processos Internos, as organizações devem decidir e determinar quais os processos que geram valor. Deste modo, devem definir fatores críticos ao nível da organização, racionalização, qualidade, eficiência e eficácia. Foca a importância na investigação, inovação e conceção de processos que darão origem a novos produtos.

Quadro 4: Perspetiva dos Processos Internos – O que precisamos melhorar?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar os processos.	Prazos de execução (Lead time)
Racionalização: Eliminar as atividades que não geram valor.	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxa de rejeições Conformidades
Eficiência e eficácia: Otimizar a utilização dos recursos dos quais dependem os resultados.	Produtividade Taxa utilização da capacidade

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2002)

Para que seja possível determinar quais os processos benéficos, a organização deve ter consciência de que a empresa é capaz de assegurar os processos, utilizando o indicador Prazos de Execução. Quando as atividades não geram valor, estas devem ser eliminadas. Para determinar se uma atividade gera ou não valor calcula-se o custo unitário de cada um dos produtos.

Os elevados níveis de qualidade também podem ser considerados como fator crítico, já que a organização deve ser capaz de manter elevados níveis de aceitação de determinado produto ou serviço. Este fator crítico pode ser medido através da taxa de rejeições e das conformidades.

Por último, o fator crítico que poderá ainda ser apresentado na perspetiva dos processos internos é ao nível da eficácia e eficiência onde a organização deve procurar otimizar a utilização dos recursos essenciais aos seus resultados, determinada através dos indicadores da produtividade e da taxa de utilização da capacidade.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento – a organização deve ser capaz de perceber se tem capacidade para crescer de forma sustentada. Os fatores críticos possíveis podem-se basear na inovação, satisfação e qualificação dos colaboradores e ainda na tecnologia.

Segundo Kaplan e Norton (1996), os elementos desta perspetiva são os funcionários, os sistemas de informação e o alinhamento organizacional.

São assim definidas metas e objetivos que permitam a aprendizagem, crescimento e melhoria da organização.

Esta perspetiva demonstra a importância no investimento em recursos humanos, informação, procedimentos, desenvolvimento de novos produtos/serviços, para alcançar os desempenhos pretendidos.

De acordo com Kaplan e Norton (1996a), esta perspetiva volta-se para a formação, motivação e capacidade dos funcionários, capacidade de comunicação, e para os procedimentos da organização, como a motivação, inovação.

Para que as empresas possam desenvolver e atingir os objetivos que pretendem, necessitam de investir em recursos humanos qualificados, na motivação, na produtividade e qualidade destes. Deste investimento depende o sucesso dos objetivos estabelecidos.

Quadro 5: Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento – Podemos continuar a melhorar e a criar valor?

Factores Críticos	Possíveis Indicadores de desempenho
Inovação: Capacidades dos empregados apresentarem novas ideias.	Número de novas ideias aproveitadas Número de novos produtos/serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciem os seus desempenhos.	Número de horas de formação Número de colaboradores qualificados
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	Número de postos de trabalho informatizados Investimento em tecnologias da informação

Fonte: Jordan, Neves e Rodrigues (2002)

A inovação é uma forma de motivar os colaboradores a apresentarem as suas ideias. Por um lado, podem surgir ideias completamente inovadoras que podem levar a que a empresa tenha um elevado grau de sucesso, por outro lado os colaboradores sentem-se bastante motivados fazendo “mais e melhor”. Colaboradores motivados/satisfeitos originam uma estrutura ao nível de recursos humanos mais sólida e, consequentemente, contribuirá para um crescimento sustentado da organização. O sucesso da implementação deste pode ser medido através dos indicadores número de ideias aproveitadas, número de novos produtos/serviços, índice de satisfação pessoal e o montante de prémios e incentivos.

A qualificação dos colaboradores através de formações de modo a evoluir o seu nível de conhecimentos também é um fator crítico bastante importante pois o sucesso deste pode levar ao sucesso na implementação de outros objetivos já que, ao aumentarem o seu nível de conhecimentos, sentir-se-ão mais capazes de fazer “melhor”. O sucesso deste fator crítico

pode ser medido através dos indicadores número de horas de formação e ainda número de trabalhadores qualificados.

A tecnologia também pode constituir um fator decisivo na implementação da estratégia ao nível da presente perspetiva pois, se a organização não atualizar as suas técnicas e metodologias a este nível, dificilmente atingirão um crescimento sustentado e facilmente será ultrapassada por uma sua concorrente, numa sociedade globalizada onde a tecnologia está cada vez mais presente no dia-a-dia. Para determinar se a tecnologia assume um papel importante, podemos utilizar o número de postos informatizados e qual o montante utilizado no investimento em tecnologia de informação como indicadores.

Após análise das quatro perspetivas do sistema BSC, é possível concluir que estas inter-retroagem entre si, em relações de causa efeito, de acordo com o progresso do plano estratégico.

O BSC pretende assim ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo.

Segundo os criadores do BSC, apesar das quatro perspetivas serem aplicáveis às organizações em geral, os gestores podem ainda desenvolver outras perspetivas que melhor se adaptem às necessidades em questão.

A grande vantagem apontada por diversos autores a este instrumento é a capacidade de adaptação das variáveis utilizadas em cada perspetiva a todo o tipo de organização e aos objetivos a atingir.

1.3. Princípios do *Balanced Scorecard*

Segundo Kaplan e Norton (1997), a ligação entre a estratégia da organização e o BSC é estabelecida através de três princípios:

- Relações de causa-efeito;
- Resultados e indicadores de desempenho;
- Relação com os objetivos financeiros.

1.3.1. Relações de causa-efeito

Todas as perspectivas se encontram relacionadas através de relações de causa-efeito.

“O sistema de medição deve estabelecer de forma explícita as relações (hipóteses), entre os objetivos (e medidas) nas diversas perspectivas, com o intuito de poderem ser geridas e validadas” (Kaplan e Norton, 1997).

Para que o BSC seja eficaz, é necessário definir, nas várias perspectivas, quais as relações que devem existir entre os objetivos traçados e os indicadores utilizados.

Segundo Giollo (2002) e Rocha (2000), qualquer indicador utilizado deve fazer parte da cadeia de relações de causa-efeito para permitir comunicar o significado da estratégia da organização.

De acordo com Niven (2003), as cadeias de relações de causa-efeito permitem:

- Perceber as relações e dependências existentes entre os objetivos estratégicos de uma determinada perspectiva e entre ela e as restantes;
- Clarificar os efeitos recíprocos para a obtenção do objetivo pretendido;
- Dar conhecimento das relações e a importância dos diferentes objetivos;
- Facilitar na compreensão de toda a estratégia no seu conjunto;
- Avaliar a implementação do *Balanced Scorecard*.

1.3.2. Resultados e indicadores de desempenho

No BSC, para que seja possível comunicar os resultados da estratégia obtidos, é necessária a combinação de indicadores de resultados (*lagging indicators*) e de indutores de desempenho ou de atuação (*leading indicators*), sendo que os indicadores de resultados avaliam os resultados de ações tomadas no passado e os indutores de desempenho avaliam atividades que conduzem a resultados futuros (Vala e Montes, 2012).

Segundo Kaplan e Norton (1997), são exemplos de indicadores de resultados a satisfação do cliente, vendas, rentabilidade, capacidade dos funcionários. No que diz respeito aos indicadores de desempenho, segundo os autores, são específicos de uma unidade de negócio, refletindo a particularidade da sua estratégia. Como exemplo será a rentabilidade de um segmento de mercado em que a unidade de negócio pretende competir, o tempo do ciclo do processo, taxas de defeito.

De acordo com os mesmos autores, os indicadores de resultados sem os indutores de desempenho não comunicam a forma como os resultados devem ser alcançados e os indutores de desempenho sem os indicadores de resultados não permitem verificar se os progressos operacionais se refletem no aumento do volume de negócios da organização, no volume de clientes e no seu desempenho financeiro.

1.3.3. Relação com os objetivos financeiros

No BSC é necessário ter em atenção a relação da estratégia com os objetivos financeiros.

Segundo Giollo (2002), as organizações de hoje dão especial relevância à qualidade dos seus produtos/serviços, à satisfação dos seus clientes, inovação e delegação de competências.

Se existem autores que defendem a eliminação dos objetivos financeiros uma vez que serão uma consequência dos objetivos utilizados nas perspetivas do BSC, como por exemplo o aumento da satisfação dos clientes, melhoria dos processos internos e inovação organizacional, Kaplan e Norton (1997) justificam a necessidade da sua existência pelo facto de que nem todas as empresas têm capacidade de os transformar em resultados financeiros satisfatórios, só fazendo sentido se essas melhorias beneficiarem as organizações em termos de aumentos das vendas, menores custos operacionais ou uma melhor utilização dos ativos.

O BSC tem em conta não só os indicadores não financeiros mas também os financeiros.

1.4. O *Balanced Scorecard* e a Estratégia

De acordo com Freire (1997), a estratégia é o conjunto de decisões e ações das organizações que visam proporcionar aos clientes mais valor nos serviços que prestam e é ainda o caminho traçado para alcançar os objetivos pretendidos.

Cada vez mais as organizações de hoje se preocupam com a estratégia para alcançarem os seus objetivos, obtendo assim o sucesso pretendido.

Segundo Wheelen e Hunger (2002), deve existir uma gestão estratégica para obter as seguintes vantagens:

- Clarificação da visão estratégica da organização;
- Centralização no que é estrategicamente importante;
- Melhoria no entendimento de uma mudança rápida.

Para que a estratégia seja definida, é necessário compreender quais as metas e objetivos da organização a longo prazo. Será, portanto, necessário definir a missão e os planos de ação para assim atingir os objetivos pretendidos.

Para Figueiredo (2002), a definição de uma estratégia clara e consistente pode ser alcançada através da utilização do BSC.

De acordo com Kaplan e Norton (1992), a partir do BSC é possível definir quatro processos de gestão:

- Clarificação e tradução da visão e estratégia – deve ser identificada a missão da organização e estabelecidos os objetivos estratégicos;
- Comunicação e alinhamento estratégico – é necessário uma boa comunicação na organização para a implementação da estratégia, promovendo um alinhamento estratégico;
- Planeamento e afetação de recursos – o BSC permite ultrapassar as limitações dos métodos tradicionais relativamente à não integração da formulação estratégica com a orçamentação e afetação de recursos;
- Feedback e aprendizagem estratégica – depois da implementação da estratégia, é necessário identificar os resultados obtidos, de forma a ser possível reavaliar a situação da organização em relação ao seu meio envolvente.

O BSC não garante o sucesso mas ajuda os gestores das organizações a terem uma melhor compreensão da estratégia e dos respetivos fatores críticos de sucesso, mediante a seleção de indicadores apropriados.

Todos os membros de uma organização devem contribuir para a concretização da estratégia da empresa. É portanto necessário existir uma estrutura estratégica partilhada, um processo de feedback estratégico e um processo de resolução de problemas em equipa.

Para Kaplan e Norton (2001a) as organizações baseadas na estratégia assentam nos seguintes princípios:

- Mobilizar a mudança tendo por base a liderança dos gestores;

- Fazer da estratégia um processo contínuo;
- Transformar a estratégia num trabalho diário de todos;
- Vincular a organização com a estratégia;
- Traduzir a estratégia em termos operacionais.

1.4.1. Mapa estratégico

O BSC comuta a missão e estratégia das organizações em objetivos e indicadores nas quatro perspetivas. Esta estratégia será relatada através do mapa estratégico.

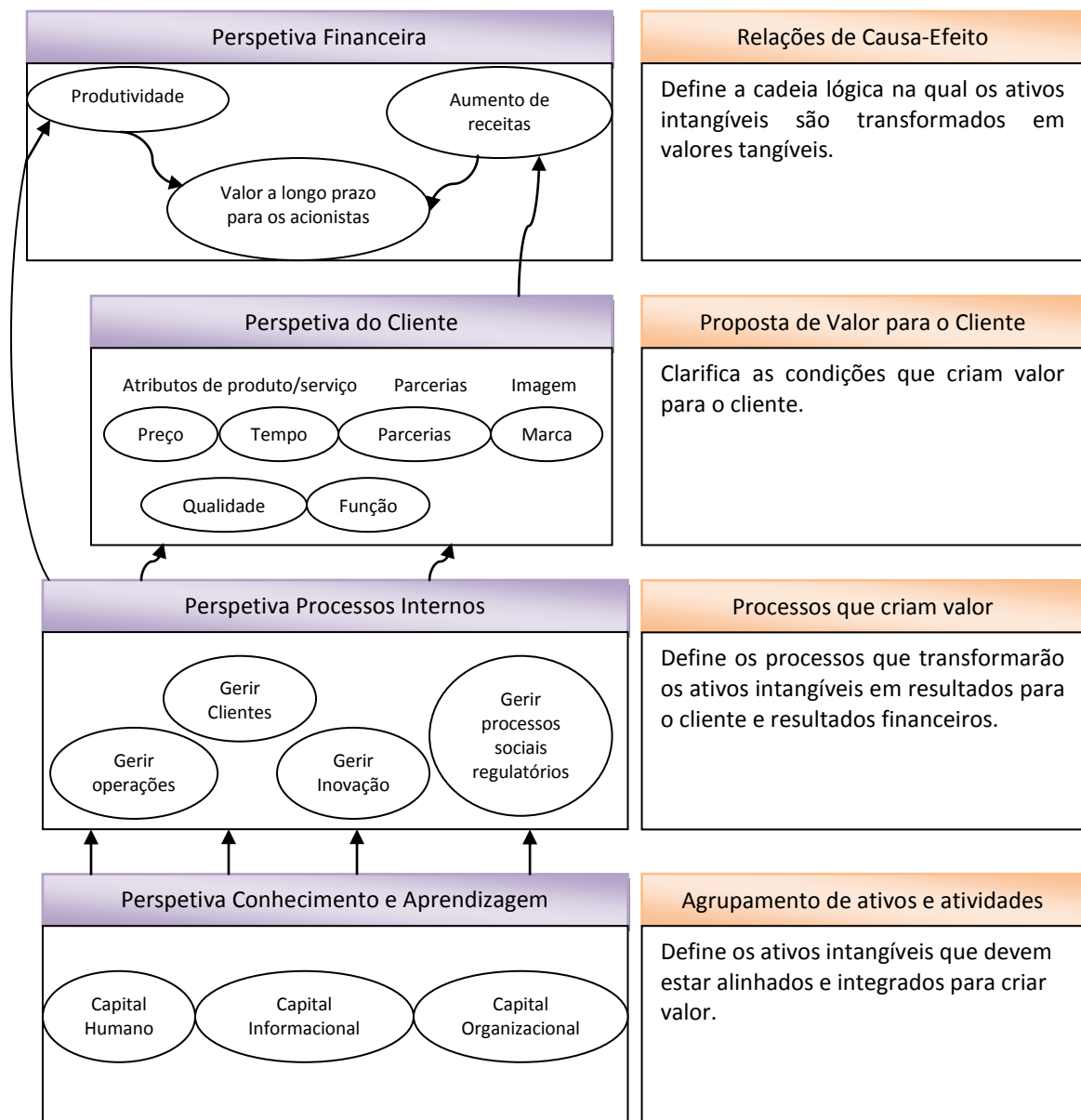
Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico dispõe de um quadro que permite perceber como a estratégia relaciona os ativos intangíveis com os processos de variação de valor.

O alinhamento dos objetivos das quatro perspetivas é a chave para a criação de valor e para uma estratégia consistente.

O mapa estratégico encontra-se estruturado por relações de causa-efeito que interligam as quatro perspetivas do sistema, obrigando a organização a clarificar quem e como criará valor.

De acordo com Kaplan e Norton (2001a), o mapa estratégico encontra-se representado por uma estrutura onde cada indicador do BSC será uma parte integrante de uma cadeia de relações de causa-efeito. Esta metodologia permitirá assim a ligação dos indicadores de desempenho com os resultados esperados.

Figura 2: Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

1.5. Dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard*

Independentemente do modelo, todas as implementações geram mudanças nas organizações que poderão causar dificuldades na implementação.

De acordo com Ramos (2003), as principais dificuldades na implementação do BSC poderão ser:

- Existência de objetivos confusos;

- Falta de participação dos membros da organização;
- Valores dos indicadores contraditórios;
- Falta de um sistema de informação e feedback;
- Falta de compromisso por parte dos gestores;
- Falta de enfoque na estratégia.

As dificuldades na implementação do sistema podem ser ultrapassadas se existir um envolvimento e interesse significativo por parte quer dos gestores quer de todos os intervenientes da organização. Será portanto necessário que exista um envolvimento de toda a organização no processo de implementação do sistema de gestão estratégica BSC.

Capítulo II: O Balanced Scorecard nas Associações de Bombeiros Voluntários Portugueses

2.1. Associações de Bombeiros Voluntários Portugueses

2.1.1. Bombeiro Voluntário

De acordo com o artigo 2.º, a) do Decreto-Lei nº 241/2007 de 21 de Junho, bombeiro é todo aquele que se integra de forma profissional ou voluntária num corpo de bombeiros e cumpre todas as missões deste, nomeadamente a proteção dos cidadãos e bens em situação de perigo, através da prevenção e extinção de incêndios, o socorro a feridos, doentes ou náufragos e todos os demais serviços previstos na legislação e regulamentos internos das associações.

Em Portugal existem cerca de 40.000 bombeiros, distribuídos por voluntários, sapadores, municipais e privados. Mais à frente poderemos ver a diferença entre estes tipos de bombeiros.

2.1.2. Direitos e Deveres dos Bombeiros

De acordo com o artigo 4.º, nº 1 do Decreto-Lei nº 241/2007 de 21 de Junho, são deveres dos bombeiros:

- a) Cumprir a lei, o Estatuto e os regulamentos;*
- b) Defender o interesse público e exercer as funções que lhe forem confiadas com dedicação, competência, zelo, assiduidade, obediência e correção;*
- c) Zelar pela atualização dos seus conhecimentos técnicos e participar nas ações de formação que lhe forem facultadas;*
- d) Cumprir as normas de higiene e segurança;*
- e) Cumprir as normas de natureza operacional, com pontualidade e exercício efetivo das funções;*
- f) Cumprir com prontidão as ordens relativas ao serviço emanadas dos superiores hierárquicos;*
- g) Usar o fardamento e equipamento adequado às ações em que participe.*

Segundo o artigo 5.º, nº 1 do mesmo Decreto-Lei, são direitos dos bombeiros:

- a) Usar uniforme e distintivos nos termos da regulamentação própria;*
- b) Receber condecorações pelo mérito e abnegação demonstrados no exercício das suas funções, nos termos de regulamento próprio;*
- c) Beneficiar de regime próprio de segurança social;*
- d) Receber indemnizações, subsídios e pensões, bem como outras regalias legalmente previstas, em caso de acidente de serviço ou doença contraída ou agravada em serviço;*
- e) Frequentar cursos, colóquios e seminários tendo em vista a sua educação e formação pessoal, bem como a instrução, formação e aperfeiçoamento como bombeiro;*
- f) Beneficiar de seguro de acidentes pessoais, uniformizado e atualizado, por acidentes ocorridos no exercício das funções de bombeiro, ou por causa delas, que abranja os riscos de morte e invalidez permanente, incapacidade temporária e despesas de tratamento;*
- g) Beneficiar de vigilância médica da saúde através de inspeções médico-sanitárias periódicas e ainda da vacinação adequada, estabelecida para os profissionais de risco;*
- h) Ser integralmente ressarcido, através de um fundo próprio, das participações ou pagamentos a seu cargo das despesas com assistência médico-medamentosa, médico-cirúrgica e dos elementos e exames auxiliares de diagnóstico, internamentos*

hospitalares, tratamentos termais, próteses, fisioterapia e recuperação funcional, desde que tais encargos não devam ser suportados por outras entidades, por virtude de lei ou de contrato existente e válido, e decorram de acidente de serviço ou doença contraída ou agravada em serviço ou por causa dele;

- i) Ter acesso a um sistema de segurança, higiene e saúde no trabalho organizado nos termos da legislação vigente, com as necessárias adaptações;*
- j) Beneficiar da bonificação em tempo, para efeitos de aposentação ou reforma, relativamente aos anos de serviço prestado como bombeiro.*

2.1.3. Corpo de Bombeiros

Entende-se por Corpo de Bombeiros toda a unidade operacional e tecnicamente organizada, preparada para o exercício das suas missões e que se insere numa entidade pública ou privada, especificamente o município ou a associação humanitária de bombeiros.

Existem quatro tipos de corpos de bombeiros:

- Corpos de bombeiros profissionais – são integrados somente por elementos profissionais, designados por bombeiros sapadores, e encontram-se totalmente dependentes de uma câmara municipal. Podem ser constituídos por regimentos, batalhões, companhias ou secções.
- Corpos de bombeiros mistos – são constituídos por bombeiros profissionais e por bombeiros voluntários, sujeitos a regimes jurídicos. Estão dependentes de uma câmara municipal ou de uma associação humanitária de bombeiros e encontram-se organizados por estas, através de um modelo próprio.
- Corpos de bombeiros voluntários – pertencem apenas a associações humanitárias de bombeiros em que os bombeiros se encontram em regime de voluntariado. Podem ainda possuir uma unidade profissional mínima.
- Corpos privativos de bombeiros – pertencem a uma pessoa coletiva privada que tem a necessidade de conter um corpo profissional de bombeiros para sua autoproteção. Destes corpos de bombeiros fazem parte os bombeiros com formação apropriada e estes organizam-se segundo um modelo ajustado às missões e objetivos. Estes corpos atuam apenas na propriedade da entidade a que pertencem, podendo ainda atuar para além dessa área através de requisição do presidente da câmara do município a

que pertencem ou, quando fora do município, da ANPC (Autoridade Nacional de Proteção Civil). Os custos inerentes estão a cargo das entidades a que pertencem.

Existem 452 corpos de bombeiros em Portugal. Desses, 6 são de bombeiros sapadores, totalmente profissionais; 21 de bombeiros municipais, onde integram bombeiros profissionais e voluntários; 431 são associações de bombeiros voluntários, onde se encontram integradas por voluntários e permanentes; e 14 são corpos de bombeiros privados.

2.1.4. Missão dos Corpos de Bombeiros

Pelo artigo 3.º, nº 1 do Decreto-Lei nº 247/2007 de 27 de Junho, é missão dos corpos de bombeiros:

- a) Prevenir e combater incêndios;
- b) Socorrer as populações em caso de incêndios, inundações, desabamentos ou outro qualquer tipo de acidente;
- c) O socorro a náufragos e buscas subaquáticas;
- d) Socorrer e transportar acidentados e doentes,
- e) Emitir, segundo a lei, pareceres técnicos relativos à prevenção e segurança contra riscos de incêndio ou outros;
- f) Participação em outras atividades de proteção civil;
- g) Efetuar atividades de formação e sensibilização, nomeadamente aquelas que tenham como fim a prevenção de riscos.
- h) Participação em ações e exercício de outras atividades para as quais se encontrem tecnicamente preparados;
- i) Prestar todos os serviços previstos nos regulamentos internos e legislação a estes aplicável.

Os bombeiros portugueses são responsáveis pela cobertura de uma área total de 92.391 km² do território português.

2.1.5. Quadros de pessoal

De acordo com o artigo 9.º, nº 1 do Decreto-Lei nº 247/2007 de 27 de Junho, os corpos de bombeiros profissionais e os corpos privativos de bombeiros são estruturados por quadros de acordo com o regime a definir em Decreto-Lei.

No entanto, os elementos que constituem os corpos de bombeiros voluntários ou mistos integram quatro tipos de quadros de pessoal (artigo 9.º, nº 2 do Decreto-Lei nº 247/2007 de 27 de Junho):

- Quadro de comando – constituído por elementos do corpo de bombeiros a quem é dada autoridade para organizar, comandar e coordenar atividades exercidas pelo corpo de bombeiros, como também a definição estratégica dos seus objetivos e missões;
- Quadro ativo – constituído por elementos aptos para o desempenho das missões do corpo de bombeiros, normalmente integrados em equipas, em cumprimento de ordens que lhes são dadas pelos seus superiores, bem como das normas estabelecidas;
- Quadro de reserva – constituído por elementos que atinjam a idade limite para permanecer na sua carreira ou que, por motivos pessoais, não possam permanecer nos restantes quadros, obtenham autorização do comandante do corpo de bombeiros para permanecer neste;
- Quadro de Honra – deste quadro fazem parte os elementos que, com zelo, dedicação, generosidade e disponibilidade desempenharam, durante mais de 15 anos, sem qualquer punição disciplinar, funções num corpo de bombeiros ou que tenham adquirido incapacidade por doença ou acidente ocorrido em serviço.

2.2. O *Balanced Scorecard* nas Associações sem Fins Lucrativos

Uma vez que o BSC foi criado por Kaplan e Norton para ser aplicado em organizações privadas cujo objetivo é a obtenção de lucros, para ser utilizado também no sector público teria de sofrer ajustamentos, uma vez que as organizações públicas não visam a obtenção de lucros.

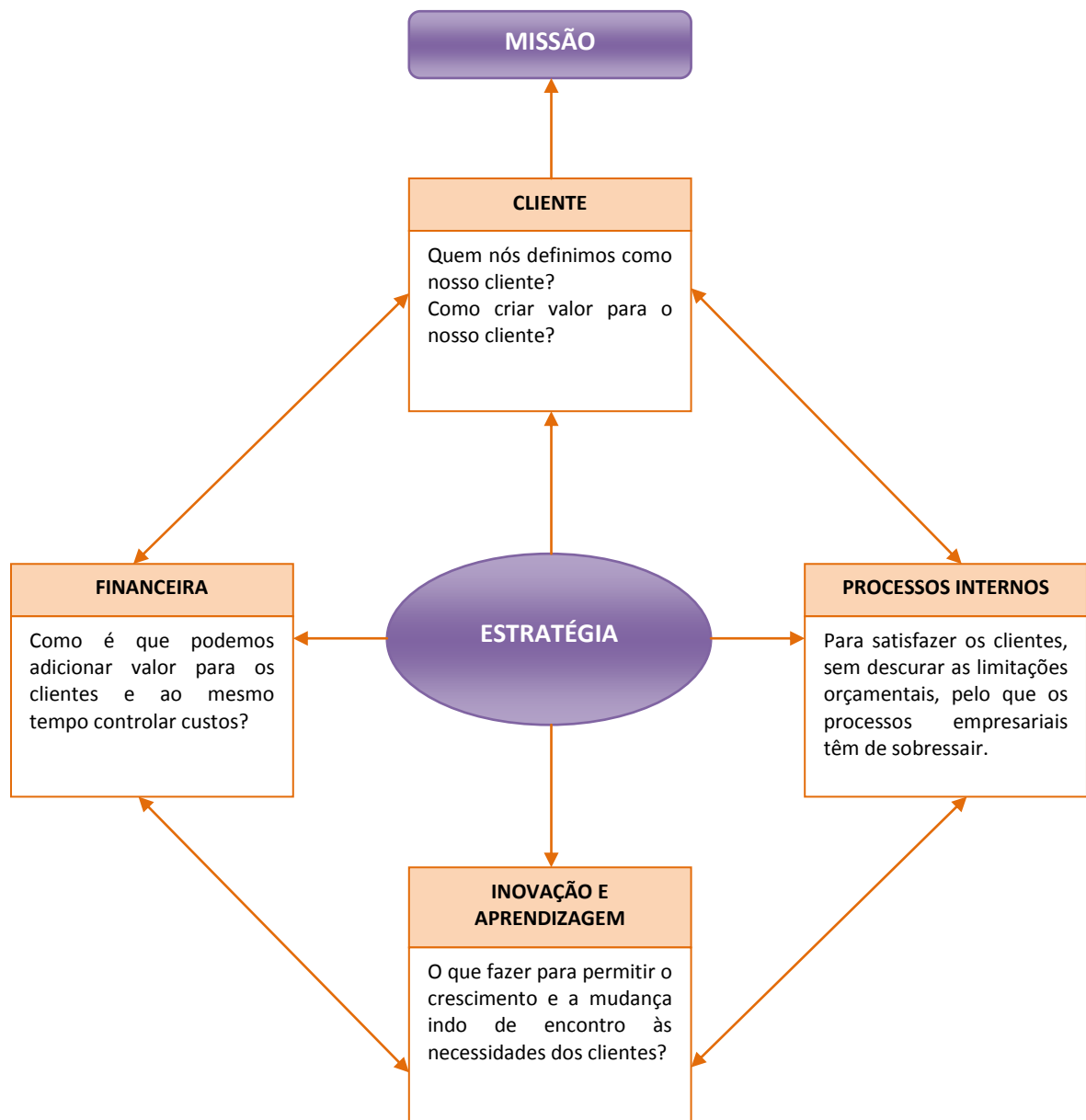
O BSC aplicado às instituições sem fins lucrativos poderá ser semelhante ao original, mantendo as suas quatro perspetivas e a estratégia no centro do modelo. No entanto, a perspetiva financeira trocará de posição com a perspetiva do cliente (Silva e Silva, 2012).

Sendo que nas organizações privadas o mais importante é a perspectiva financeira, uma vez que os seus sócios/acionistas pretendem obter um retorno do seu investimento, nas organizações sem fins lucrativos o mais importante é o cliente. Logo, a perspectiva do cliente passará para o topo do modelo, assumindo assim um lugar de destaque.

Embora a perspectiva financeira mude de posição, esta não deixará de ser importante. No entanto, como a missão destas organizações é diferente, há a necessidade de ajustar o modelo para que se adeque às suas necessidades.

Uma vez que a perspectiva financeira tem de estar sempre presente no modelo BSC, nas organizações sem fins lucrativos esta perspectiva terá como principal função o controlo de custos.

Figura 3: O *Balanced Scorecard* para o sector público e sem fins lucrativos



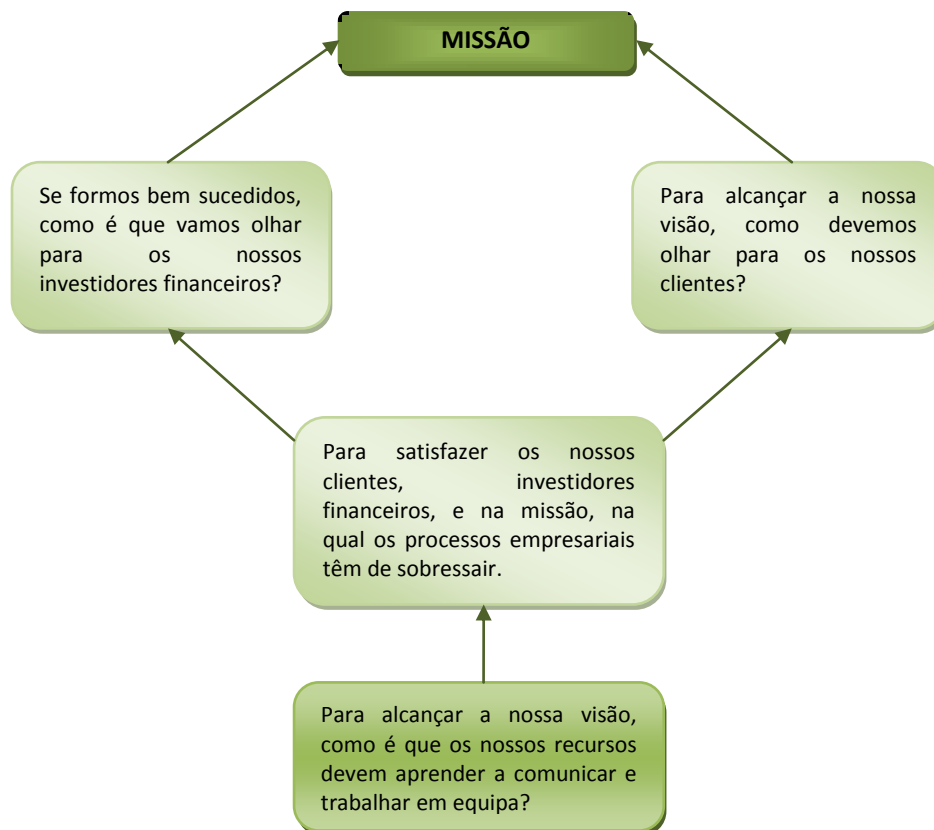
Fonte: Niven (2003)

Caso o nível de custos na organização não seja o esperado, poderá prejudicar a estrutura financeira desta, o que poderá provocar graves consequências, no futuro, a nível geral e implicar ainda a satisfação dos clientes.

De acordo com Silva e Silva (2012) e Pinho e Alves (2012), nas organizações sem fins lucrativos, os objetivos financeiros deixam de ter uma posição de destaque, dando lugar à missão da organização.

Uma vez que neste tipo de organizações a missão é o mais importante, esta ganha uma posição de destaque no *Balanced Scorecard*, a curto, médio ou longo prazo.

Figura 4: Adaptação da estrutura do *Balanced Scorecard* a organizações sem fins lucrativos



Fonte: Kaplan e Norton (2001)

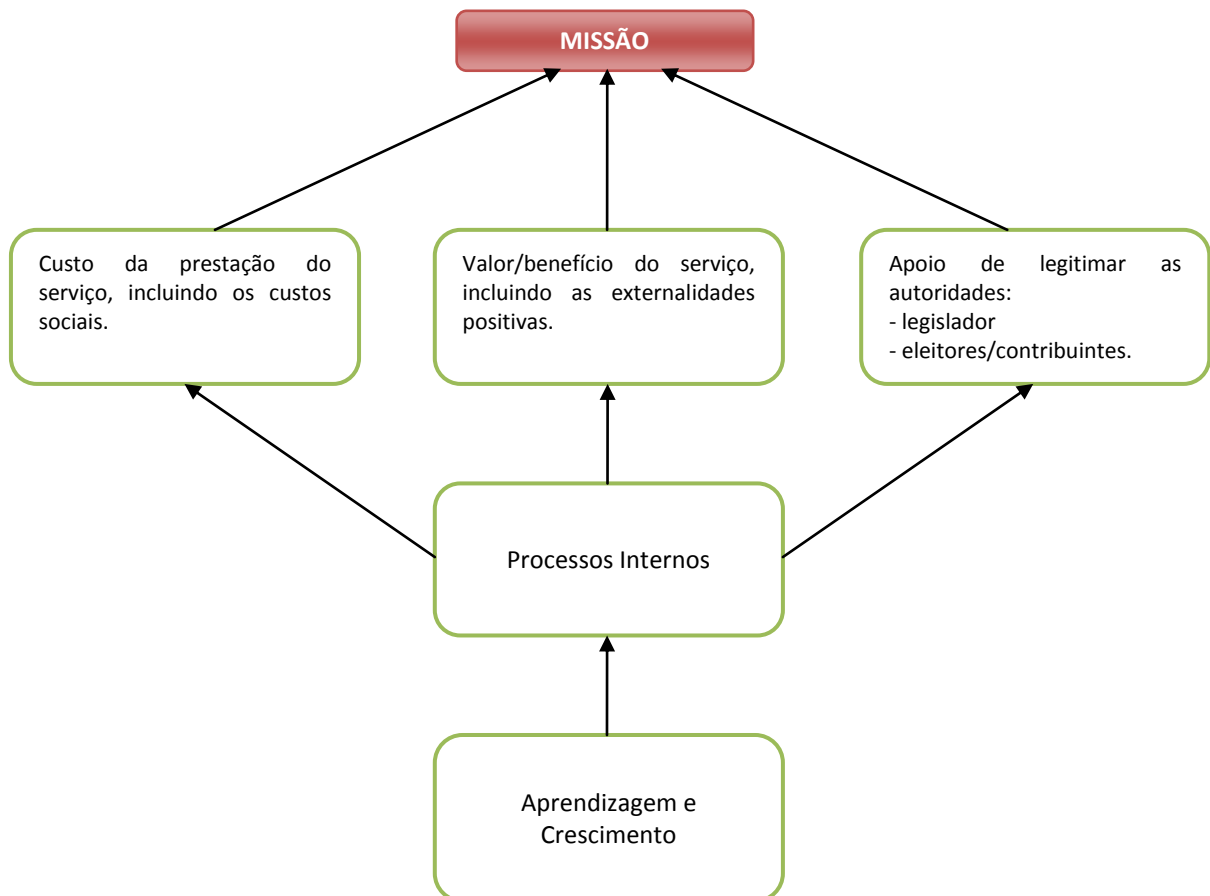
Os cidadãos são os clientes das associações sem fins lucrativos, sendo estes os que irão beneficiar do seu bom funcionamento (Kaplan e Norton, 2001).

Para que assim seja, torna-se necessário ajustar as perspetivas do BSC, passando a existir três perspetivas fundamentais propostas pelos autores:

- Custo incorrido pelo serviço;
- Relação valor/benefício do serviço;
- Suporte legítimo das autoridades.

Depois de definidas as três perspetivas e os objetivos a atingir, devem definir-se as restantes perspetivas, denominadas de suporte, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento.

Figura 5: As três perspetivas do sector público



Fonte: Kaplan e Norton (2001)

Segundo Kaplan e Norton, a grande dificuldade na implementação do sistema prende-se pela definição da estratégia, uma vez que é um processo complexo nas organizações públicas.

Niven (2003) aponta algumas das dificuldades na implementação do BSC numa organização pública ou sem fins lucrativos, como por exemplo:

- Dificuldades na medição dos resultados finais;

- Encarar os resultados obtidos como veículo de punição;
- Definição da missão;
- Dificuldade por parte dos cidadãos em entender os resultados negativos que possam ser obtidos;
- Legislaturas curtas que interferem na implementação dos sistemas;
- Cultura visa desconfiança nas soluções empresariais;
- Menor competitividade, o que dificultará a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Limitação da qualificação dos recursos humanos;
- Restrições orçamentais.

Niven (2003) defende ainda que uma forma de ultrapassar as dificuldades será através das relações de causa-efeito, ao nível da previsão e obtenção de resultados a longo prazo.

Capítulo III - Estudo Empírico

3.1. Os Objetivos do Estudo

As associações de bombeiros têm um papel bastante importante na nossa sociedade. Pela sua importância, este estudo tem como objetivo aferir até que ponto estas associações portuguesas estão atentas e se preocupam com a sua gestão e organização estrutural.

Dados aos seus objetivos e missões, o BSC poderá ser um instrumento preponderante para o bom funcionamento destas. Será igualmente importante que as pessoas que se encontram à frente das associações sejam sensíveis a este ponto e que, sobretudo, sejam pessoas interessadas pela descoberta de novos métodos, instrumentos e meios que permitam fazer destas associações aquilo que a sociedade espera e necessita delas.

3.2. Metodologia de Investigação

Uma vez definidos os objetivos e formuladas as questões de investigação, torna-se essencial caracterizar o método de investigação utilizado. Trata-se de uma pesquisa quantitativa, efetuada através de inquéritos enviados às associações de bombeiros voluntários portugueses, situadas em Portugal Continental.

A escolha destas associações foi feita através do site dos bombeiros portugueses, tendo sido selecionadas associações de todas as zonas de Portugal Continental. O objetivo desta escolha foi o de conseguir obter resultados que transparecessem a realidade de Norte a Sul e não apenas de algumas zonas do território.

O estudo foi aplicado aos representantes destas associações, tendo sido enviados 50 questionários por email, a 20 de Setembro de 2011. Até ao dia 09 de Janeiro de 2012 foram obtidas 17 respostas aos questionários enviados, tendo sido todas consideradas para análise. Obteve-se assim uma taxa de resposta de 34%.

Neste estudo, foi utilizado o inquérito por questionário por se tratar de um método de fácil recolha de informação sobre um grande número de indivíduos. É também um método de fácil tratamento dos resultados, onde foi composto, maioritariamente, por questões fechadas e diretas.

Algumas das questões fechadas foram respondidas segundo a escala de Likert. Esta escala dispõe de cinco níveis, em que cada um é considerado de amplitude igual, e permite registar o grau de concordância ou discordância em determinada frase ou afirmação. É exemplo: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente.

Após a elaboração do inquérito, foi enviada uma primeira versão a um dirigente de uma corporação de bombeiros com o objetivo de verificar a existência de alguma questão que pudesse não estar exposta de forma perceptível. Mediante algumas sugestões, foram efetuadas alterações e só então foi enviado aos seus destinatários.

Os resultados foram tratados pela ferramenta estatística SPSS que possibilitou tratar, analisar e interpretar de forma clara a informação. Esta ferramenta proporcionou ainda uma melhor conclusão dos resultados obtidos nos questionários.

3.2.1. Estrutura do Questionário

Com o objetivo de aferir a existência do BSC nas associações de bombeiros voluntários bem como, no caso da sua inexistência, o conhecimento destas sobre o modelo, torna-se importante conhecer um pouco estas associações.

Por este facto, o questionário encontra-se dividido em três partes: 1- Enquadramento Geral da Associação; 2- Avaliação de Desempenho; 3- *Balanced Scorecard*.

No Enquadramento Geral, será possível conhecer a composição da associação bem como a sua localização e objetivos. Na Avaliação de Desempenho, verificar-se-á se nessas associações é dada importância aos sistemas de avaliação de desempenho. Por fim, como terceira e última parte, poderá verificar-se o conhecimento do BSC por parte das associações inquiridas, a sua aplicação ou a predisposição destas em adotar o sistema.

3.3. Análise dos Resultados

3.3.1. Enquadramento Geral da Associação

De forma a ser possível obter um melhor conhecimento das associações, recorreu-se a uma caracterização por localização e distrito, número de habitantes da área de atuação e dimensão quanto ao número de recursos humanos e composição da corporação.

Por sua vez, para a caracterização dos inquiridos, foi abordado o cargo desempenhado, idade, habilitações literárias e anos de serviço.

a) Caracterização das associações

Através da análise dos quadros 6 e 7 é possível verificar que estamos perante uma amostra representativa na medida em que as associações estão localizadas de Norte a Sul do país, de regiões do Litoral e Interior.

Conforme se pode verificar, em termos distritais, com maior número de respostas temos Aveiro com 23,5% e, de seguida, Bragança e Lisboa com 17,6% cada.

Quadro 6: Localização das associações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Centro	5	29,4	29,4	29,4
	Norte	6	35,3	35,3	64,7
	Sul	6	35,3	35,3	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Quadro 7: Localização das associações, por distrito

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aveiro	4	23,5	23,5	23,5
	Beja	2	11,8	11,8	35,3
	Bragança	3	17,6	17,6	52,9
	Coimbra	1	5,9	5,9	58,8
	Faro	2	11,8	11,8	70,6
	Lisboa	3	17,6	17,6	88,2
	Viana Castelo	1	5,9	5,9	94,1
	Vila Real	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Pode-se dizer que as associações em estudo têm uma responsabilidade considerável, visto que atuam em áreas com um número significativo de população.

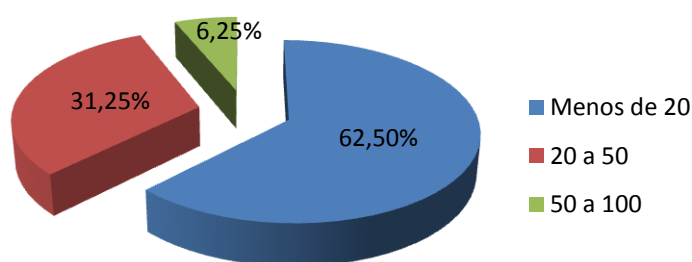
Com 47,1%, as associações atuam numa área com 5.000 a 10.000 habitantes. Seguidamente, com 35,3% temos associações responsáveis por mais de 20.000 habitantes, com 11,8% de 10.000 a 20.000 e, por último, com 5,9% temos uma associação a trabalhar com uma população com menos de 5.000 habitantes, conforme disposto no quadro 8.

Quadro 8: Número de habitantes da área de atuação da Corporação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10.000 a 20.000	2	11,8	11,8	11,8
	5.000 a 10.000	8	47,1	47,1	58,8
	Mais de 20.000	6	35,3	35,3	94,1
	Menos de 5.000	1	5,9	5,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Embora estas associações tenham de atender a áreas com uma população significativa, verifica-se que não dispõem de um grande número de recursos humanos. Analisando o gráfico 1, cerca de 62,5% dispõe de menos de 20 funcionários, 31,25% tem entre 20 a 50 funcionários e apenas 6,25% das inquiridas tem entre 50 a 100.

Gráfico 1: Número de funcionários



As associações de Bombeiros podem ser compostas por quatro tipos de corpos de bombeiros: corpo de bombeiros profissionais; corpo de bombeiros mistos; corpo de bombeiros voluntários; e corpo privativo de bombeiros.

Nas associações inquiridas, apenas se verifica a existência de corpos de bombeiros voluntários e mistos.

Conforme o quadro 9, 52,9% das associações em estudo são compostas por corpos de bombeiros mistos, 41,2% são compostas por corpos de bombeiros voluntários e apenas 5,9% são constituídas por dois corpos, o de bombeiros mistos e voluntários.

Quadro 9: Constituição do corpo de bombeiros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Corpo de bombeiros mistos	9	52,9	52,9	52,9
	Corpo de bombeiros mistos, Corpo de bombeiros voluntários	1	5,9	5,9	58,8
	Corpo de bombeiros voluntários	7	41,2	41,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Tendo como quadros de pessoal, o quadro de comando, quadro ativo, quadro de reserva e de honra, pode-se verificar através do quadro 10 que quinze das associações são constituídas pelos quatro quadros de pessoal, representando assim 88,2% dos inquiridos.

Quadro 10: Quadros de Pessoal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Quadro ativo	1	5,9	5,9	5,9
	Quadro de comando, Quadro ativo, Quadro de honra	1	5,9	5,9	11,8
	Quadro de comando, Quadro ativo, Quadro de reserva, Quadro de honra	15	88,2	88,2	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

b) Caracterização dos inquiridos

Os inquiridos deste estudo desempenham os mais variados cargos, desde chefes de secretaria a comandantes e elementos de direção.

Quadro 11: Caracterização dos indivíduos por idade e anos de serviço

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	17	25	53	38,59	9,145
Anos de Serviço	16	2	31	11,63	9,337
Valid N (listwise)	16				

Sendo que os inquiridos são de idades compreendidas entre 25 e 53 anos, a idade média destes é de 39 anos, compreendendo a faixa etária dos 40 aos 50 anos, conforme se pode verificar no gráfico 2, onde apresenta 41,18% dos inquiridos.

Em termos de anos de serviço, pode-se apurar que a maior parte são pessoas com alguns anos de experiência e contacto com as associações em questão, ou seja, com elevado conhecimento do funcionamento e organização da associação em que estão inseridos, uma vez que a média é de 12 anos de serviço.

Pelo quadro 11, pode-se concluir que se tratam de inquiridos com 2 a 31 anos de serviço nas associações. Pode ainda ser verificado através do gráfico 3 que, apesar de a média ser de 12 anos de serviço, 31,25% trabalham há menos de 5 anos e apenas 6,25% trabalham há mais de 30 anos.

Gráfico 2: Caracterização dos inquiridos, por idade

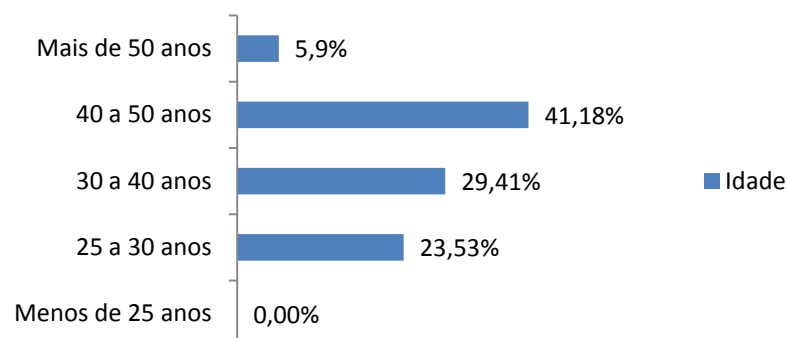
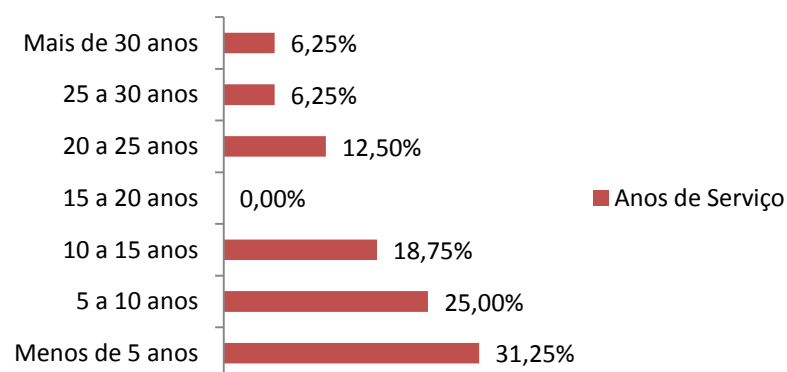


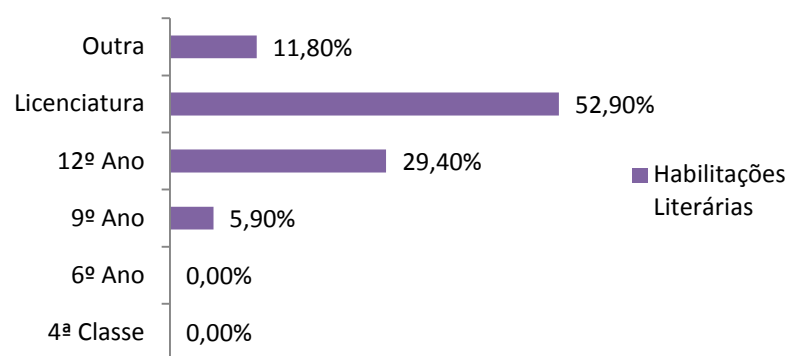
Gráfico 3: Caracterização dos inquiridos, por anos de serviço



No que diz respeito às habilitações literárias dos inquiridos, 52,9% dos inquiridos possui licenciatura, 29,4% têm o 12º ano e apenas 17,7% têm o 9º ano ou outra.

Esta análise pode ser feita através do gráfico 4, onde podemos ainda concluir que estamos perante inquiridos cuja escolaridade mínima é o 9º ano.

Gráfico 4: Caracterização dos inquiridos, por habilitações literárias



c) Importância atribuída à Gestão

O quadro 12 possibilita perceber a importância que é dada à gestão e ao desempenho nas associações de bombeiros voluntários portugueses.

Numa avaliação de 1 a 5 (1- nada importante, 2- pouco importante, 3- importante, 4- bastante importante, 5- muito importante), podemos verificar através do quadro que, em média, a preocupação com o cliente, a utilização de instrumentos de gestão, a qualidade dos serviços e a redução dos custos é considerada como bastante importante para as associações inquiridas.

Por sua vez, a avaliação dos funcionários parece não ser o ponto a ter mais preocupação nas associações, sendo que a avaliação de desempenho, em termos de média, é tida como importante. Alguns inquiridos admitem que a existência de uma avaliação de desempenho nas associações em que se encontram inseridos seria importante e necessário para o sucesso destas.

Atendendo aos serviços que estas associações prestam, é de fácil compreensão as médias obtidas nesta questão, uma vez que é crucial que os serviços prestados aos clientes tenham o máximo rigor, sejam eficazes e eficientes.

A boa qualidade dos serviços passa também por uma adequada gestão dos recursos existentes e esta pode ser determinante para o êxito das associações.

Quadro 12: Importância atribuída à Gestão

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Orientação para o “cliente”	17	3	5	4,41	,795
Adoção de instrumentos de gestão	17	3	5	4,29	,588
Qualidade dos serviços prestados	17	3	5	4,47	,717
Redução de custos através de uma adequada gestão de recursos	17	3	5	4,29	,588
Avaliação dos funcionários, recompensando-os pelos resultados obtidos	17	1	4	2,71	,920
Avaliação de desempenho	17	1	5	3,24	1,033
Valid N (listwise)	17				

d) Autonomia financeira e administrativa

Segundo os inquiridos, na sua maioria, consideram o nível de autonomia financeira das associações em que estão inseridos razoável, fazendo um total de 47,1% das respostas.

No entanto, com 35,3% de respostas, os inquiridos consideram que o nível de autonomia financeira é pouco, 5,9% consideram ser muito pouco e apenas 11,8% consideram que o nível existente é elevado.

Ainda de acordo com 58,8% dos inquiridos, o nível de autonomia financeira e administrativa prejudica as associações. Por sua vez, os restantes consideram que este não é um fator que prejudique a eficiência destas.

Estes dados podem ser verificados nos quadros 13 e 14.

Quadro 13: Nível de autonomia financeira

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Elevado	2	11,8	11,8	11,8
Muito Pouco	1	5,9	5,9	17,6
Pouco	6	35,3	35,3	52,9
Razoável	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Quadro 14: A autonomia financeira e administrativa existente prejudica a eficiência?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	41,2	41,2	41,2
	Sim	10	58,8	58,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

3.3.2. Avaliação de Desempenho

De forma a ser possível perceber até que ponto os dirigentes destas associações se preocupam e consideram importante a existência de uma avaliação de desempenho, será questionada a existência ou não de uma avaliação de desempenho e tentar-se-á ainda perceber se consideram ser um sistema essencial e determinante para o sucesso destas associações.

Será também analisada a forma como a comunicação é feita e de que forma chega aos recursos humanos. Muitas vezes, a chave para o alcance dos objetivos que se pretendem atingir passa por uma boa comunicação dentro das organizações.

a) Importância da Avaliação de Desempenho

Perante o gráfico 5, é possível concluir que a maior parte das associações não possui um sistema de avaliação de desempenho. No entanto, das 35,29% que afirmam ter, na sua maioria consideram que o sistema é eficaz e eficiente. Esta situação pode ser verificada através do gráfico 6.

Das onze associações que não possuem um sistema deste tipo, todos os respetivos inquiridos afirmam que consideram necessário a existência de um sistema de avaliação.

Alguns avançam ainda com uma justificação dizendo que “consideramos a Avaliação de Desempenho uma ferramenta crucial para uma GRH baseada na equidade, onde o mérito possa ser devidamente identificado e recompensado”; que consideram necessário e em breve irão implementar; que é importante mas apenas se não se inspirar no SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública); e ainda que consideram importante mas que “no entanto as Direções das Associações têm pouca sensibilidade para estas questões”.

A ausência de um sistema de avaliação de desempenho tornará estas associações mais frágeis em termos estruturais e organizacionais, prejudicando consideravelmente o desempenho destas.

Gráfico 5: A Associação possui um Sistema de Avaliação de Desempenho?

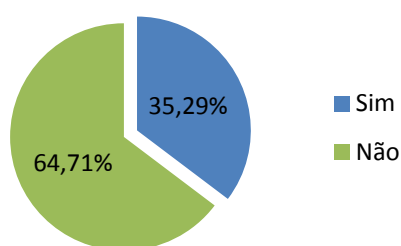
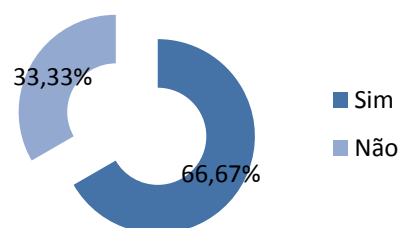


Gráfico 6: Se sim, considera um sistema eficaz e eficiente?



b) Objetivos e resultados a atingir

Para o bom funcionamento das organizações, os objetivos e resultados a alcançar devem estar devidamente delineados.

Numa perspetiva de tentar perceber os objetivos traçados pelas associações, foram abordadas algumas questões que irão ser analisadas através dos resultados apresentados no gráfico 7.

Iniciando esta abordagem pela qualidade dos serviços prestados aos clientes, 50% dos inquiridos admite a existência de objetivos e resultados a alcançar, sendo que apenas cerca de 38% diz existirem indicadores definidos para avaliar esses resultados.

Relativamente à vertente financeira da associação, na sua maioria afirmam a existência de objetivos e resultados definidos, bem como os respetivos indicadores para medir os resultados.

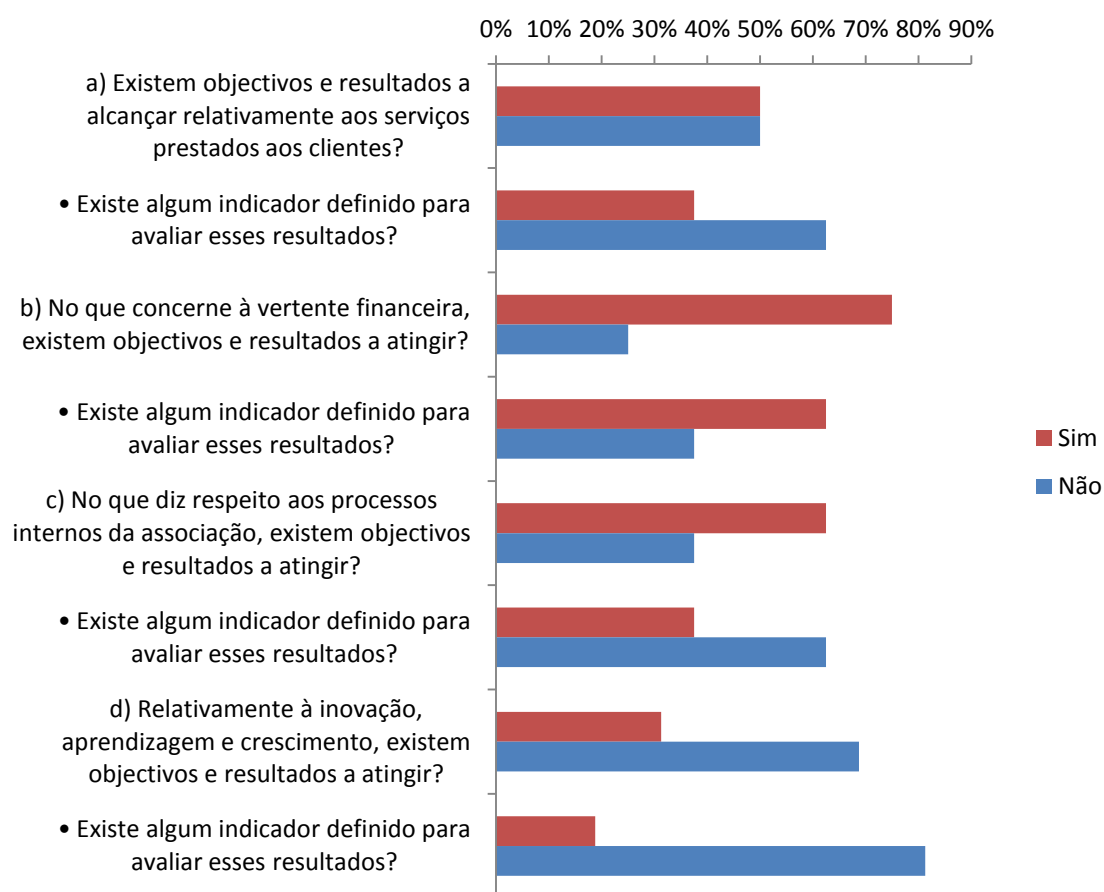
No que respeita aos processos internos, cerca de 63% dos inquiridos diz existirem objetivos e resultados a atingir. No entanto, apenas 38% destas associações dispõe de indicadores para os avaliar e analisar.

Por sua vez, através da análise do gráfico pode-se concluir que poucas associações estão preocupadas com a inovação, aprendizagem e crescimento das mesmas. Apenas cerca de 31%

destas têm objetivos e resultados a alcançar, mas apenas 19% dispõe de indicadores para os medir.

Em suma, no que diz respeito aos objetivos e resultados a atingir, é percebido que os mais importantes e tidos em consideração nestas associações de bombeiros voluntários são os da vertente financeira, dos processos internos e dos serviços prestados aos clientes, sendo que este último é tido em consideração em apenas 50% das associações. É ainda de referir que estas associações ainda não apostam muito na inovação, aprendizagem e crescimento.

Gráfico 7: Objetivos e resultados a atingir



c) Comunicação nas associações

Abordando a forma como circula a informação dentro das associações, é possível concluir que a comunicação é um pouco débil.

Através do quadro 15 é possível verificar que, das dezasseis respostas obtidas, apenas 37,5% das associações comunica os objetivos destas a todos os seus funcionários.

Quadro 15: Comunicação dos objetivos aos recursos humanos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A quase todos	4	25,0	25,0	25,0
	A todos	6	37,5	37,5	62,5
	A uma minoria	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Quanto ao meio de comunicação, os dirigentes das associações fazem-no oralmente e por escrito, num local onde todos têm acesso a essa informação.

Visualizando o quadro 16, das quinze respostas obtidas, 60% comunica de forma oral e 40% por escrito, num mural a que todos têm acesso.

Quadro 16: Meio de comunicação aos recursos humanos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oralmente	9	60,0	60,0	60,0
	Por escrito, num mural a que todos têm acesso	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

3.3.3. Balanced Scorecard (BSC)

O BSC surge como um instrumento de gestão estratégica imprescindível uma vez que, ao contrário dos métodos tradicionais, avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros.

Nesta terceira e última parte do questionário, sendo a mais importante para este estudo, pretende-se perceber até que ponto os inquiridos têm conhecimento do BSC, abordando-os acerca das características do sistema e da opinião que têm acerca destas.

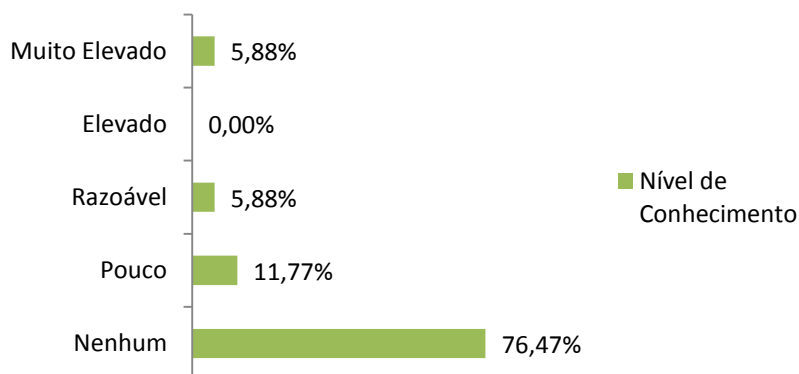
Será ainda aferido o nível de organização da associação em que os inquiridos se encontram inseridos e questionada a disponibilidade para adotar, nestas associações, o sistema de gestão estratégica BSC.

a) Conhecimento do BSC

Segundo o gráfico 8, é de fácil conclusão que apenas uma pequena percentagem dos inquiridos tem algum conhecimento do BSC, correspondendo a quatro dos dezassete inquiridos neste estudo.

Com 76,47% temos os inquiridos que não têm nenhum conhecimento deste sistema, com 11,77% temos os que têm algum conhecimento e, com apenas 5,88% cada, temos os inquiridos com um conhecimento razoável e muito elevado.

Gráfico 8: Nível de Conhecimento do BSC



Os inquiridos com algum conhecimento do sistema BSC admitem ter adquirido o conhecimento durante a sua formação académica e no âmbito profissional.

Apesar de os inquiridos serem de idades compreendidas entre os 25 e os 53 anos, o conhecimento e interesse por matérias a nível da gestão estratégica é um pouco débil. Os inquiridos com mais formação são aqueles que têm conhecimento ou algum conhecimento do sistema BSC.

b) Organização da associação

Nesta parte do questionário foi pedido para que, de 1 a 5 (1 - discordo totalmente, 2 - discordo; 3 - indiferente, 4 - concordo, 5 - concordo totalmente) os inquiridos referissem até que ponto concordam ou não com algumas situações existentes nas associações onde desempenham funções.

Perante o quadro 17 é possível concluir que, das quinze respostas obtidas pelos inquiridos, em média concordam que os objetivos a atingir na associação se encontram claramente definidos.

Também a missão da associação se encontra definida e é dada a conhecer frequentemente aos seus membros, cuja média de concordância é de 4,20.

No que diz respeito às metas a alcançar, perante uma média obtida de 3,40, pode-se concluir que estas não se encontram bem definidas, uma vez que estamos perante a classificação “indiferente”. Com igual média de resultados temos o grau de comunicação entre os recursos humanos. É percebido, pelos resultados, que não existe grande preocupação em possuir uma boa comunicação entre os recursos humanos, para que assim seja possível obter uma melhor prestação de serviços.

Segundo os inquiridos, a avaliação entre os objetivos definidos e os resultados alcançados não parece ter grande peso nas associações, uma vez que a média de respostas encontra-se no ponto 3 (indiferente).

Por último, também não será relevante quanto à resistência exercida pelos recursos humanos aquando de uma situação de mudança. Perante esta média de resultados, poderá concluir-se que não estamos perante recursos humanos fortemente resistentes à mudança mas sim conformados com algumas situações que lhes são apresentadas.

Quadro 17: Organização da associação

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a) Os objetivos a atingir são claramente definidos	15	1	5	3,53	1,246
b) A missão da Associação está claramente definida e é constantemente dada a conhecer aos seus membros	15	1	5	4,20	1,146
c) Estão definidas metas a alcançar	15	2	5	3,40	,986
d) Existe um elevado grau de comunicação entre os recursos humanos	15	1	5	3,40	1,121
e) É feita uma avaliação entre os resultados alcançados e os objetivos definidos de modo a melhorar os serviços prestados	15	2	5	3,33	,900
f) Os recursos humanos existentes são recetivos às mudanças propostas	15	1	5	3,00	1,195
Valid N (listwise)	15				

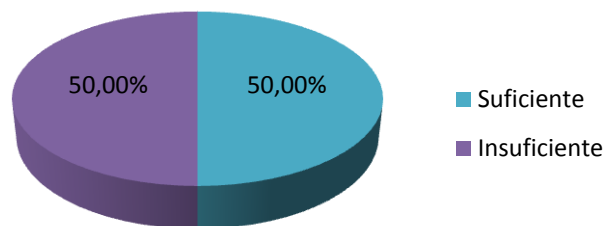
c) O Balanced Scorecard

Dando continuidade ao estudo empírico, este passará a ser preenchido apenas pelos quatro inquiridos que admitiram ter algum conhecimento acerca do BSC.

Iniciando agora a abordagem pela perceção dos inquiridos acerca da informação disponível sobre do BSC, metade dos inquiridos considera que a informação disponível é suficiente, sendo que a outra metade considera que esta é insuficiente e que não possibilita às associações terem conhecimento deste sistema. O gráfico 9 mostra-nos estes resultados.

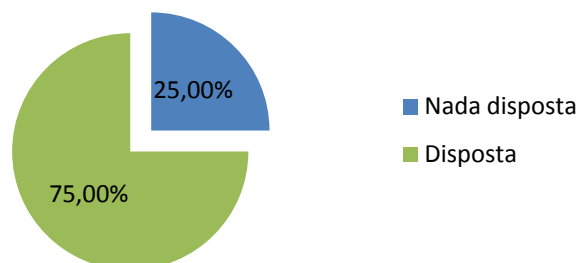
É portanto possível constatar que a grande razão para que não exista um grande número de inquiridos com conhecimento do sistema BSC se deve ao facto de a informação sobre o sistema não ser suficiente.

Gráfico 9: Nível de informação disponível do BSC



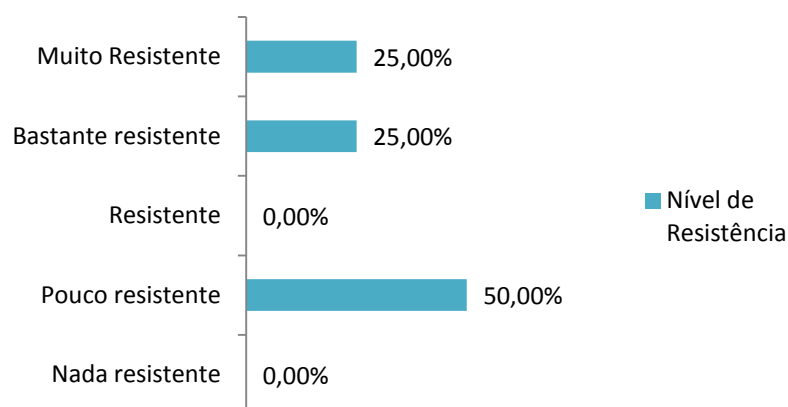
Embora nenhuma associação de bombeiros voluntários participante neste estudo empírico possua o sistema de gestão estratégica BSC, dos quatro inquiridos com conhecimento do sistema, apenas um admite que a associação que representa não se encontra disponível para a implementação deste (gráfico 10).

Gráfico 10: Disponibilidade de aplicação do BSC



Perante tais resultados, poder-se-á ainda dizer que estamos perante associações com algum grau de resistência às mudanças, no que diz respeito ao funcionamento e organização destas. Estes resultados encontram-se fundamentados a partir do gráfico 11.

Gráfico 11: Resistência à mudança



Para finalizar o inquérito efetuado, foi pedido que, de 1 a 5 (1 - discordo totalmente, 2 - discordo; 3 - indiferente, 4 - concordo, 5 - concordo totalmente), os quatro inquiridos indicassem se concordavam ou não com as afirmações que lhes foram apresentadas sobre as características do BSC.

Mediante as respostas, obtiveram-se os resultados apresentados no quadro 18.

Quadro 18: Características do BSC

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a) O BSC é apenas mais um modelo de Gestão disponível para implementar	4	2	5	3,75	1,258
b) O BSC é semelhante aos sistemas de gestão tradicionais utilizados nas organizações	4	2	4	2,75	,957
c) O BSC funciona como um sistema de gestão estratégica eficaz para as empresas	4	3	4	3,50	,577
d) Permite uma comunicação e revisão constante da estratégia	4	3	5	4,00	,816
e) Possibilita aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização	4	3	5	4,25	,957

f) Combina objetivos de curto e longo prazo	4	3	5	3,75	,957
g) Permitir que os objetivos de todos os recursos humanos sejam coerentes com os da organização	4	3	5	4,00	,816
h) Funciona como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação	4	3	5	4,00	,816
i) Intervém na perspectiva de aprendizagem e crescimento de modo a obter melhorias nos processos internos	4	3	5	3,75	,957
j) Permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio de uma forma mais facilitada	4	3	5	4,00	,816
k) Ultrapassa todas as limitações existentes nos modelos tradicionais	4	3	4	3,25	,500
l) Avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros	4	3	5	3,75	,957
m) É possível aplicar o BSC a praticamente todo o tipo de organização	4	4	5	4,50	,577
n) Além das quatro perspetivas do BSC, os gestores podem introduzir outras que melhor se apliquem às necessidades da organização	4	3	5	4,00	1,155
o) Torna os processos de decisão mais simples	4	3	5	4,25	,957
p) Os objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da organização	4	4	5	4,50	,577
q) Para que seja possível a implementação do BSC, é necessário um total conhecimento da organização	4	3	5	4,25	,957
Valid N (listwise)	4				

Apesar de pouco relevante por apenas conseguirmos quatro respostas válidas, ao analisar os dados do quadro, é possível verificar que, em termos médios, os inquiridos não concordam que o BSC seja semelhante aos sistemas de gestão tradicionais. No entanto, concordam que este seja apenas mais um modelo disponível para se implementar, embora um dos inquiridos se mostre em desacordo com a afirmação.

No que diz respeito ao seu funcionamento, 50% dos inquiridos concorda que o BSC funciona como um sistema de gestão estratégica eficaz. Os restantes 50% mostram-se indiferentes quanto a esta questão.

Com uma média de 4,00, os inquiridos admitem que o BSC permite uma constante comunicação e revisão da estratégia, bem como possibilita aos gestores a construção de indicadores em função da estratégia a adotar (média de 4,25).

Quando é afirmado que o BSC combina objetivos de curto e longo prazo, 50% dos inquiridos revela-se indiferente, estando os restantes em acordo e total acordo, com 25% cada.

Em acordo estão também os inquiridos em relação ao BSC permitir que os objetivos dos recursos humanos coincidam com os da organização e que funcione como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação, cuja média é de 4,00 cada.

Com 3,75 pontos de média, onde 50% dos inquiridos se mostra indiferente, 25% em acordo e os restantes 25% em total acordo, temos que o sistema intervém na perspetiva de aprendizagem e crescimento, melhorando assim os processos internos das organizações, e ainda que este avalia o desempenho através de indicadores financeiros e não financeiros.

Com uma média de 4,00 pontos, os inquiridos concordam que os gestores poderão acompanhar mais facilmente evolução do negócio com este sistema de gestão estratégica e ainda introduzir novas perspetivas que melhor se apliquem à realidade da organização, caso as quatro propostas no sistema não sejam suficientes.

Afirmando que o BSC ultrapassa todas as limitações existentes nos modelos tradicionais, 75% dos inquiridos mostram-se indiferentes a este ponto, estando em acordo apenas um inquirido, com 25% das respostas, obtendo assim a média de 3,25.

Com duas respostas em acordo e duas em total acordo, alcançando assim 4,00 pontos de média, temos que é possível aplicar o sistema praticamente em todo o tipo de organizações e que os objetivos e medidas provêm da visão e estratégia da organização.

Os inquiridos concordam igualmente, com uma média de 4,25, que o sistema torna os processos de decisão mais simples e que será necessário um bom conhecimento da organização para que a implementação do BSC seja possível.

Conclusão

A função que as associações de bombeiros voluntários têm na nossa sociedade merece uma especial atenção e foi pela sua importância que houve lugar à escolha do tema deste trabalho.

A adoção de um sistema de gestão estratégica como o BSC seria vantajoso pois permitiria clarificar a missão e os objetivos destas associações a todos os seus recursos humanos.

Uma organização bem gerida e organizada terá maior probabilidade de alcançar o sucesso, isto é, todas as metas e objetivos pretendidos e estabelecidos.

Para que uma organização alcance o sucesso, é inevitável um bom sistema de avaliação de desempenho, onde seja possível determinar indicadores que permitam, a qualquer momento, perceber se os objetivos estão ou não a ser cumpridos.

Para a realização deste trabalho, foram enviados questionários aos representantes das associações de bombeiros voluntários portugueses onde foi possível perceber de imediato a falta de conhecimento do sistema de gestão estratégica BSC.

É perceptível, pelos resultados obtidos, que a informação disponível acerca deste sistema não é suficiente para que chegue ao conhecimento dos dirigentes destas associações.

Em resposta às questões de investigação 1 e 2, podemos concluir que apenas 35,29% das associações inquiridas usufrui de um sistema de avaliação de desempenho, considerando-o benéfico para a obtenção dos seus objetivos. No entanto, é admitido, por parte dos inquiridos cuja implementação ainda não é uma realidade, que seria importante possuir um sistema de avaliação de desempenho nas associações.

Por sua vez, é percebida a importância dada aos clientes, sendo esta a perspetiva do BSC que mais importância teria para estas associações. Também a vertente financeira é tida como importante para o sucesso destas. Podemos afirmar perante os resultados obtidos que, para os inquiridos, as perspetivas mais importantes são a dos clientes e a financeira, tal como Kaplan e Norton conceberam no seu modelo original do BSC.

Além de ser necessário um bom sistema de gestão, é ainda imprescindível uma boa comunicação dos objetivos, metas e resultados alcançados a todos os recursos humanos. Esta situação não se verifica nas associações de bombeiros inquiridas, onde apenas 37% destas admite existir comunicação entre todos os recursos humanos existentes.

De acordo com os resultados analisados, estamos em condições de responder à questão de investigação nº 3 onde, embora a missão e objetivos destas associações se encontrem claramente definidos, a comunicação ainda não é uma prioridade. É percebido que estas associações possuem canais de comunicação débeis e que não há grande preocupação em reestruturar o sistema utilizado. Uma boa comunicação seria um fator-chave para a organização e orientação dos recursos humanos existentes e para o sucesso da qualidade dos serviços prestados, ou seja, para o sucesso das associações no seu todo, tendo em conta o fim para o qual estas existem. Concordando com os criadores do BSC, Kaplan e Norton, qualquer organização que não comunique com todos os seus recursos humanos dificilmente conseguirá atingir os seus objetivos uma vez que a estratégia não está clarificada, isto é, os recursos humanos ao não serem advertidos para a estratégia da organização, não saberão para que objetivos devem trabalhar.

Com este estudo foi possível perceber a ausência de implementação de medidas estratégicas nestas associações e que a ausência de conhecimento sobre estas matérias parece ser o principal entrave para a recusa de uma mudança desta natureza. A existência de um sistema estratégico que permita perceber o desenvolvimento da estratégia poderá ser essencial nestas associações, atendendo à missão destas. Uma boa gestão de recursos, meios de socorro e, conseqüentemente, da prestação de serviços, no nosso ponto de vista, só poderá ser alcançada através de medidas claramente definidas e controladas.

Quanto à predisposição em implementar o BSC, é possível concluir que as associações não se encontram preparadas para uma mudança desta dimensão, fator este determinante também pela direção que compõe cada corporação, uma vez que estes não têm conhecimento do sistema nem valorizam ainda estes métodos. Respondemos portanto às questões de investigação 4 e 5, onde acrescentamos ainda a ideia de que estaremos perante associações com dirigentes com pouca preocupação em investigar métodos que permitam melhorar as associações onde se encontram e que se limitam a continuar a utilizar os métodos tradicionais, estando assim sujeitos a controlos diminutos.

As principais limitações sentidas na elaboração do presente trabalho prenderam-se pela ausência de investigação, no que diz respeito à matéria em estudo, sobre as associações de bombeiros voluntários portugueses.

Para eventuais estudos futuros, seria interessante comparar as associações de bombeiros voluntários com as associações de bombeiros profissionais, com o objetivo de perceber até

que ponto as conclusões obtidas neste estudo acerca da importância atribuída à gestão e avaliação de desempenho seriam as mesmas nos dois tipos de associações.

Referências Bibliográficas

CARVALHO, João; RIBEIRO, Nuno; NOGUEIRA, Sónia; GOMES, Agostinha, *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*, Publisher Team, 2007.

FIGUEIREDO, José, *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FREIRE, Adriano, *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, 1997.

GIOLLO, Paulo, *Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard – Um Estudo de Caso da URI – Campus Erechim*, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GRIFFITHS, John, *Balanced Scorecard use in New Zealand government departments and crown entities*, Australian Journal of Public Administration, 2003.

JORDAN, Hugues; NEVES, João; RODRIGUES, José, *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, Áreas Editora, 4ª Edição, 2002.

MOREIRA, João, *Questionários: Teoria e Prática*, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Almedina, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *Linking the Balanced Scorecard to strategy*, California Management Review, 1996.

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996a.

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, SA, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, Accounting Horizons, Vol. 15, Nº 1, March, 2001.

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral – Para implantar y gestionar su estrategia*, Ediciones Gestión 2000, SA., 2001a.

KAPLAN, Robert; NORTON, David, *Strategy Maps – Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, 2004.

NIVEN, Paul, *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley and Sons, Inc., 2003.

PINHO, Ana; ALVES, Sandra, “O *Balanced Scorecard* na Contabilidade de Gestão: O Caso dos Centros de Formação Protocolares”, CFP da Indústria de Calçado- ISCA/UA, comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Fevereiro de 2012.

QUESADO, Patrícia; RODRIGUES, Lúcia; GUZMÁN, Beatriz, “O *Balanced Scorecard* em Portugal: Evidência Empírica em Organizações Públicas e Privadas”, IPCA- UM- Universidad de Santiago de Compostela, comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Fevereiro de 2012.

RAMOS, Miguel, *Medición y gestión del rendimiento: ventajas de los sistemas de indicadores integrados*, Harvard Duesto – Finanzas & Contabilidad, 2003.

ROCHA, Douglas, *Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituição de Ensino Superior Privada – Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama*, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SILVA, Rui; SILVA, Paulino, “ Um Modelo de *Balanced Scorecard* para uma Instituição de Ensino Superior Pública”, ISCAP - IPP, comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Fevereiro de 2012.

VALA, Cláudia; MONTES, Maria, “Contributos do *Balanced Scorecard* no Alinhamento Estratégico do Teatro Nacional de São Carlos”, IPL - Universidad de Granada, comunicação apresentada nas XXII Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Fevereiro de 2012.

WHEELEN, Thomas; HUNGER, David, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education International, 2002.

Sítios Consultados

www.bombeiros.pt, consultado a 8 de Junho de 2011.

Legislação Consultada

Decreto-Lei nº 241/2007, de 21 de Junho. O regime jurídico aplicável aos bombeiros portugueses no território continental.

Decreto-Lei nº 247/2007, de 27 de Junho. O regime jurídico aplicável à constituição, organização, funcionamento e extinção dos corpos de bombeiros, no território continental.

APÊNDICES

Apêndice nº 1: Inquérito enviado às associações



“O BALANCED SCORECARD NAS ASSOCIAÇÕES DE BOMBEIROS VOLUNTÁRIOS”

O presente questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de mestrado, cujo tema é “O Balanced Scorecard nas Associações de Bombeiros Voluntários” a apresentar na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Com o presente questionário, pretende-se aferir a existência do balanced scorecard (BSC) nas Associações de Bombeiros Voluntários bem como, no caso da sua inexistência, o conhecimento destas sobre o presente Sistema de Gestão Estratégica.

A sua colaboração é extremamente importante para o sucesso deste estudo, pelo que agradeço que responda às questões que se apresentam de seguida.

Toda a informação fornecida no presente questionário será confidencial.

1 – Enquadramento Geral da Associação

1.1. Localização da instituição onde exerce funções:

- ☐ Norte
- ☐ Sul
- ☐ Centro

1.8. Número de funcionários da Instituição:

- ☐ Menos de 20
- ☐ 20 a 50
- ☐ 50 a 100
- ☐ 100 a 200
- ☐ Mais de 200

1.9. O corpo de bombeiros é constituído por:

- ☐ Corpo de bombeiros profissionais
- ☐ Corpo de bombeiros mistos
- ☐ Corpo de bombeiros voluntários
- ☐ Corpo privativo de bombeiros

1.10. Que Quadros de Pessoal existem no Corpo de Bombeiros?

- ☐ Quadro de comando
- ☐ Quadro activo
- ☐ Quadro de reserva
- ☐ Quadro de honra

1.11. Na sua instituição, até que ponto são tidos em consideração os seguintes pontos:

1- Nada Importante, 2- Pouco Importante, 3- Importante, 4- Bastante Importante, 5- Muito Importante

	1	2	3	4	5
a) Orientação para o "cliente"	☐	☐	☐	☐	☐
b) Qualidade dos serviços prestados	☐	☐	☐	☐	☐
c) Adopção de instrumentos de gestão, tais como: controlo de custos, orçamentação, entre outros	☐	☐	☐	☐	☐
d) Redução de custos através de uma adequada gestão de recursos	☐	☐	☐	☐	☐
e) Avaliação de desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
f) Avaliação dos funcionários, recompensando-os pelos resultados obtidos	☐	☐	☐	☐	☐

1.12. Como considera o nível de autonomia financeira existente na sua Associação?

- ☐ Muito Pouco
- ☐ Pouco
- ☐ Razoável
- ☐ Elevado
- ☐ Muito Elevado

1.13. Na sua opinião, a autonomia financeira e administrativa existente na Associação prejudica a eficiência da mesma?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2 – Avaliação de Desempenho

2.1. A Associação possui um Sistema de Avaliação de Desempenho?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.1.1. Se sim, considera um sistema eficaz e eficiente?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2.1.2. Se respondeu não, na sua opinião, considera necessário a existência de um sistema deste tipo?

2.2. Coloque um “X” onde considerar mais adequado:

	Sim	Não
a) Relativamente aos serviços prestados aos clientes, existem objectivos e resultados a alcançar?	☐	☐
- Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?	☐	☐
b) No que concerne à vertente financeira, existem objectivos e resultados a atingir?	☐	☐
- Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?	☐	☐
c) No que diz respeito aos processos internos da associação, existem objectivos e resultados a atingir?	☐	☐
- Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?	☐	☐
d) Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objectivos e resultados a atingir?	☐	☐
- Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?	☐	☐

2.3. Os objectivos definidos pela associação são transmitidos aos recursos humanos existentes?

- ☐ A uma minoria
- ☐ A quase todos
- ☐ A todos

2.3.1. De que forma são transmitidos?

- ☐ Oralmente
- ☐ Por escrito, de forma individual
- ☐ Por escrito, num mural a que todos têm acesso

3 – Balanced Scorecard (BSC)

O BSC surge como um instrumento de gestão estratégica imprescindível uma vez que, ao contrário dos métodos tradicionais, avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros. Este instrumento possibilitará uma gestão estratégica mais eficaz, de médio e longo prazo.

3.1. Tem conhecimento da existência do Sistema de Gestão Estratégica Balanced Scorecard?

- ☐ Nenhum
- ☐ Pouco
- ☐ Razoável
- ☐ Elevado
- ☐ Muito Elevado

3.1.1. Se sim, como teve conhecimento do Balanced Scorecard?

O BSC, como ferramenta de controlo de gestão, permite analisar melhor as várias componentes de uma organização, melhorar as suas possibilidades de acção e orientar as suas decisões futuras.

3.2. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua Associação:

1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
a) Os objectivos a atingir são claramente definidos	☐	☐	☐	☐	☐
b) A missão da Associação está claramente definida e é constantemente dada a conhecer aos seus membros	☐	☐	☐	☐	☐
c) Estão definidas metas a alcançar	☐	☐	☐	☐	☐
d) Existe um elevado grau de comunicação entre os recursos humanos	☐	☐	☐	☐	☐
e) É feita uma avaliação entre os resultados alcançados e os objectivos definidos de modo a melhorar os serviços prestados	☐	☐	☐	☐	☐
f) Os recursos humanos existentes são receptivos às mudanças propostas	☐	☐	☐	☐	☐

Se respondeu afirmativamente à questão 3.1., responda às questões seguintes. Caso contrário, terminou o preenchimento do questionário.

3.3. Considera que existe informação suficiente e disponível que possibilite às organizações terem conhecimento do BSC?

- ☐ Suficiente
- ☐ Insuficiente
- ☐ Inexistente

3.4. Na sua opinião, a Associação onde se encontra inserido estaria disposta a adoptar este tipo de Sistema de Gestão Estratégica?

- ☐ Nada disposta
- ☒ Pouco disposta
- ☐ Disposta
- ☐ Totalmente disposta

3.5. Considera que a sua Associação é resistente a este tipo de mudanças?

- ☐ Nada resistente
- ☐ Pouco resistente
- ☐ Resistente
- ☐ Bastante resistente
- ☐ Muito Resistente

É fundamental conhecer a missão e visão de uma organização para que seja possível delinear uma estratégia global.

3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC:

1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Indiferente; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
a) O BSC é apenas mais um modelo de Gestão disponível para implementar	☐	☐	☐	☐	☐
b) O BSC é semelhante aos sistemas de gestão tradicionais utilizados nas organizações	☐	☐	☐	☐	☐
c) O BSC funciona como um sistema de gestão estratégica eficaz para as empresas	☐	☐	☐	☐	☐
d) Permite uma comunicação e revisão constante da estratégia	☐	☐	☐	☐	☐
e) Possibilita aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização	☐	☐	☐	☐	☐
f) Combina objectivos de curto e longo prazo	☐	☐	☐	☐	☐
g) Permitir que os objectivos de todos os recursos humanos sejam coerentes com os da organização	☐	☐	☐	☐	☐
h) Funciona como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação	☐	☐	☐	☐	☐
i) Intervém na perspectiva de aprendizagem e crescimento de modo a obter melhorias nos processos internos	☐	☐	☐	☐	☐
j) Permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio de uma forma mais facilitada	☐	☐	☐	☐	☐
k) Ultrapassa todas as limitações existentes nos modelos tradicionais	☐	☐	☐	☐	☐
l) Avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros	☐	☐	☐	☐	☐
m) É possível aplicar o BSC a praticamente todo o tipo de organização	☐	☐	☐	☐	☐
n) Além das quatro perspectivas do BSC, os gestores podem introduzir outras que melhor se apliquem às necessidades da organização	☐	☐	☐	☐	☐
o) Torna os processos de decisão mais simples	☐	☐	☐	☐	☐
p) Os objectivos e medidas derivam da visão e estratégia da organização	☐	☐	☐	☐	☐
q) Para que seja possível a implementação do BSC, é necessário um total conhecimento da organização	☐	☐	☐	☐	☐

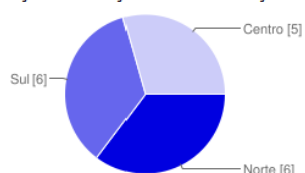
A gestão estratégica de uma empresa é a base de toda a sua acção futura

Apêndice nº 2: Respostas obtidas no inquérito

17 [respostas](#)

1 – Enquadramento Geral da Associação

1.1. Localização da instituição onde exerce funções:



Norte	6	35%
Sul	6	35%
Centro	5	29%

1.2. Distrito:

Aveiro Beja Aveiro Bragança Aveiro Aveiro Coimbra Faro Beja Lisboa Lisboa Lisboa Bragança Bragança Viana Castelo Faro Vila Real

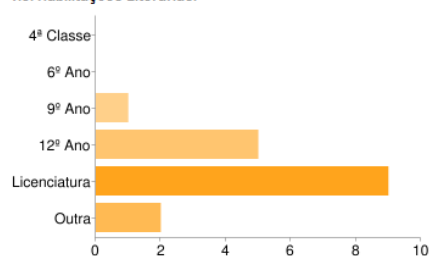
1.3. Cargo que desempenha na Associação:

Presidente Conselho Fiscal Chefe de Secretaria Gestor Administrativa Comandante Comandante Bombeiro de 3ª Classe Assessor de Direcção Comandante Administrativa 2º Comandante Director de Recursos Humanos Funcio ...

1.4. Idade:

34 53 Anos 25 46 46 27 29 29 45 30 50 35 44 36 47 32 48

1.5. Habilitações Literárias:

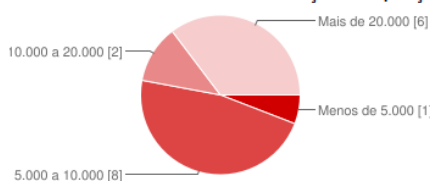


4ª Classe	0	0%
6º Ano	0	0%
9º Ano	1	6%
12º Ano	5	29%
Licenciatura	9	53%
Outra	2	12%

1.6. Anos de serviço na Associação:

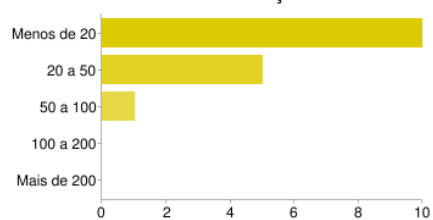
8 31 2 21 28 12 3 5 funcionário / 12 bombeiro voluntário 5 10 2 22 6 3 6 15

1.7. Número de habitantes da área de actuação da Corporação:



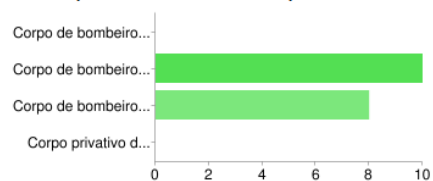
Menos de 5.000	1	6%
5.000 a 10.000	8	47%
10.000 a 20.000	2	12%
Mais de 20.000	6	35%

1.8. Número de funcionários da Instituição:



Menos de 20	10	59%
20 a 50	5	29%
50 a 100	1	6%
100 a 200	0	0%
Mais de 200	0	0%

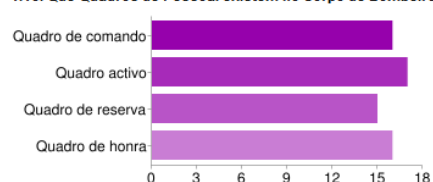
1.9. O corpo de bombeiros é constituído por:



Corpo de bombeiros profissionais	0	0%
Corpo de bombeiros mistos	10	59%
Corpo de bombeiros voluntários	8	47%
Corpo privativo de bombeiros	0	0%

É possível seleccionar mais de uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

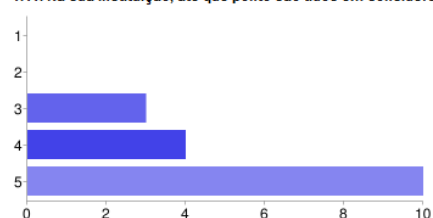
1.10. Que Quadros de Pessoal existem no Corpo de Bombeiros?



Quadro de comando	16	94%
Quadro activo	17	100%
Quadro de reserva	15	88%
Quadro de honra	16	94%

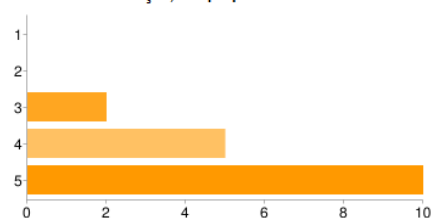
É possível seleccionar mais de uma caixa de verificação, pelo que as percentagens podem somar mais de 100%.

1.11. Na sua instituição, até que ponto são tidos em consideração os seguintes pontos: - a) Orientação para o "cliente"



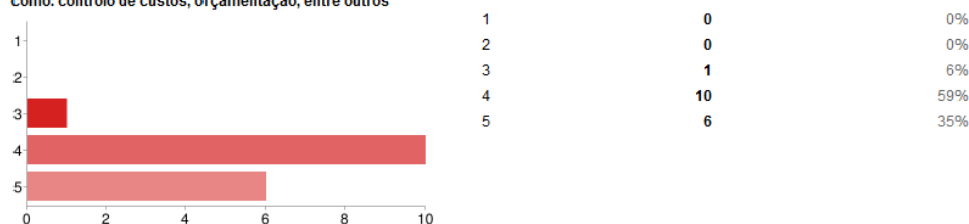
1	0	0%
2	0	0%
3	3	18%
4	4	24%
5	10	59%

1.11. Na sua instituição, até que ponto são tidos em consideração os seguintes pontos: - b) Qualidade dos serviços prestados

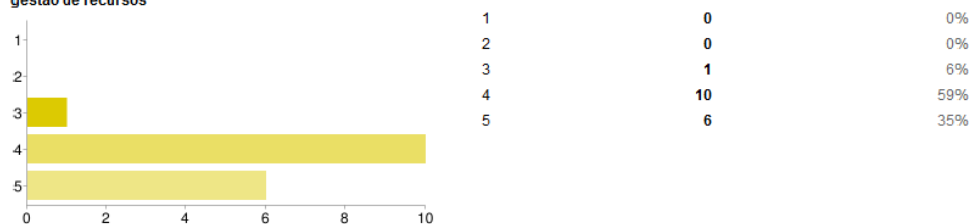


1	0	0%
2	0	0%
3	2	12%
4	5	29%
5	10	59%

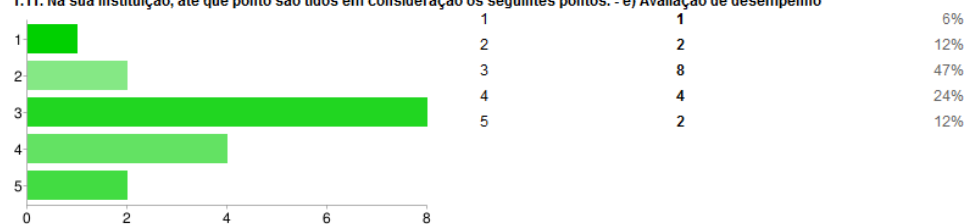
1.11. Na sua instituição, até que ponto são tidos em consideração os seguintes pontos: - c) Adopção de instrumentos de gestão, tais como: controlo de custos, orçamentação, entre outros



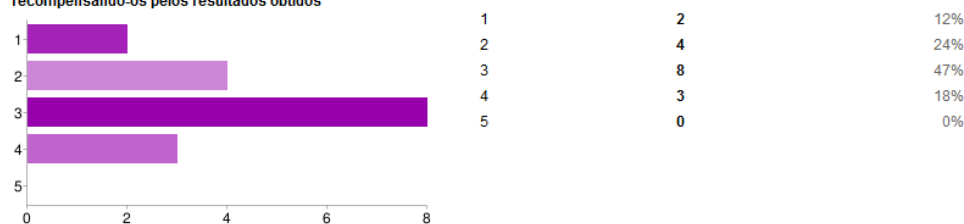
1.11. Na sua instituição, até que ponto são tidos em consideração os seguintes pontos: - d) Redução de custos através de uma adequada gestão de recursos



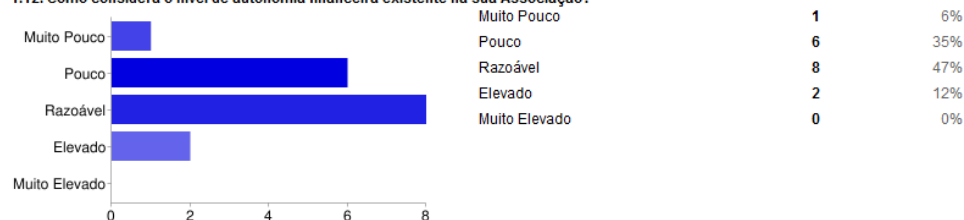
1.11. Na sua instituição, até que ponto são tidos em consideração os seguintes pontos: - e) Avaliação de desempenho



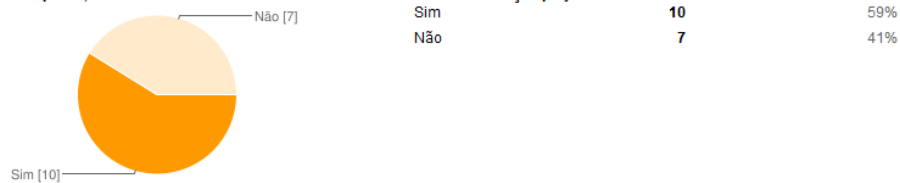
1.11. Na sua instituição, até que ponto são tidos em consideração os seguintes pontos: - f) Avaliação dos funcionários, recompensando-os pelos resultados obtidos



1.12. Como considera o nível de autonomia financeira existente na sua Associação?

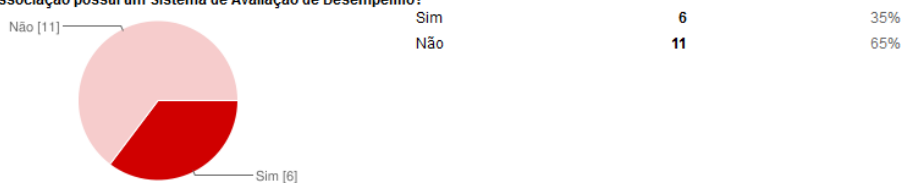


1.13. Na sua opinião, a autonomia financeira e administrativa existente na Associação prejudica a eficiência da mesma?

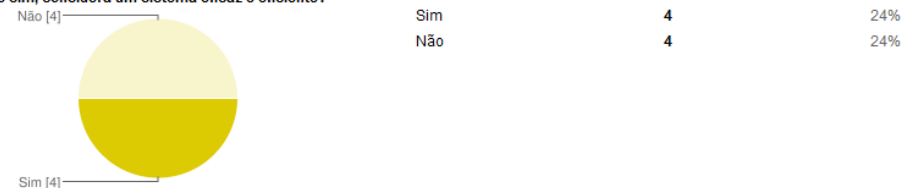


2 – Avaliação de Desempenho

2.1. A Associação possui um Sistema de Avaliação de Desempenho?



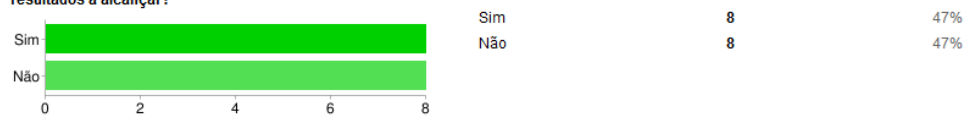
2.1.1. Se sim, considera um sistema eficaz e eficiente?



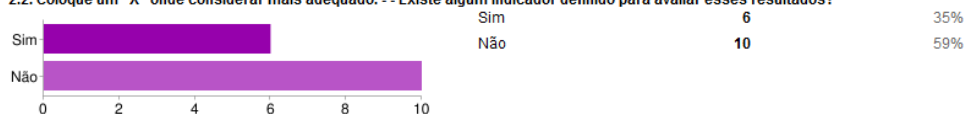
2.1.2. Se respondeu não, na sua opinião, considera necessário a existência de um sistema deste tipo?

Sim Consideramos a Avaliação de Desempenho uma ferramenta crucial para uma GRH baseada na equidade, onde o mérito possa ser devidamente identificado e recompensado. sim Sim Sim claramente Sim, mas que não se inspire no SIADAP. Sim, no entanto as Direcções das Associações têm pouca sensibilidade para estas questões. Sim considero necessário. Sim, em breve será instituído, no resultado da negociação de um AE Sim. Pretendemos avançar com este tipo de procedimento. Sim é necessário a implementação de um sistema de avaliação de desempenho mas mais importante é melhorar significativamente os instrumento ...

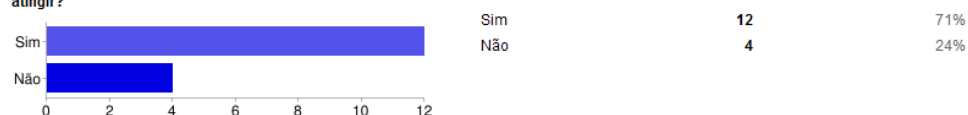
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - a) Relativamente aos serviços prestados aos clientes, existem objectivos e resultados a alcançar?



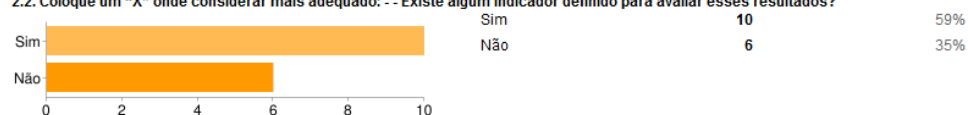
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - - Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?



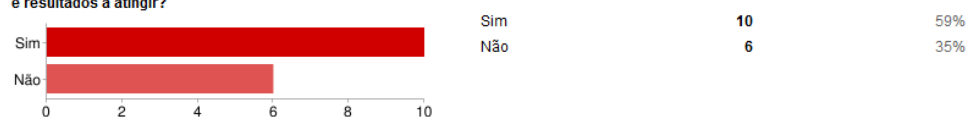
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - b) No que concerne à vertente financeira, existem objectivos e resultados a atingir?



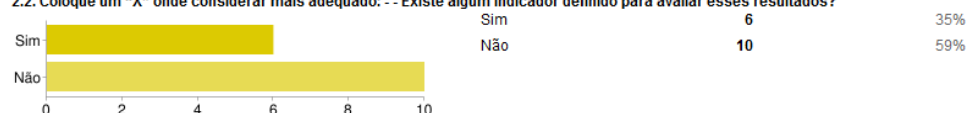
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - - Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?



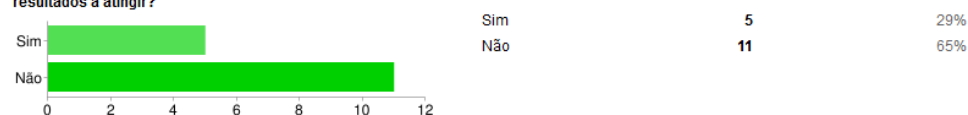
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - c) No que diz respeito aos processos internos da associação, existem objectivos e resultados a atingir?



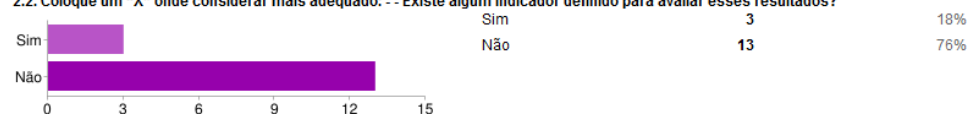
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - - Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?



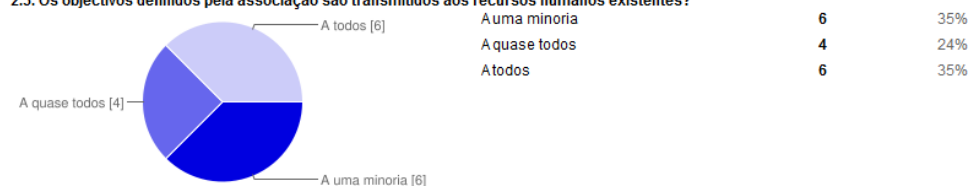
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - d) Relativamente à inovação, aprendizagem e crescimento, existem objectivos e resultados a atingir?



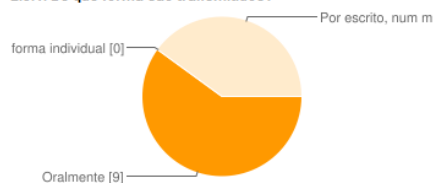
2.2. Coloque um "X" onde considerar mais adequado: - - Existe algum indicador definido para avaliar esses resultados?



2.3. Os objectivos definidos pela associação são transmitidos aos recursos humanos existentes?



2.3.1. De que forma são transmitidos?



Oralmente	9	53%
Por escrito, de forma individual	0	0%
Por escrito, num mural a que todos têm acesso	6	35%

3 – Balanced Scorecard (BSC)

O BSC surge como um instrumento de gestão estratégica imprescindível uma vez que, ao contrário dos métodos tradicionais, avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros. Este instrumento possibilitará uma gestão estratégica mais eficaz, de médio e longo prazo.

3.1. Tem conhecimento da existência do Sistema de Gestão Estratégica Balanced Scorecard?

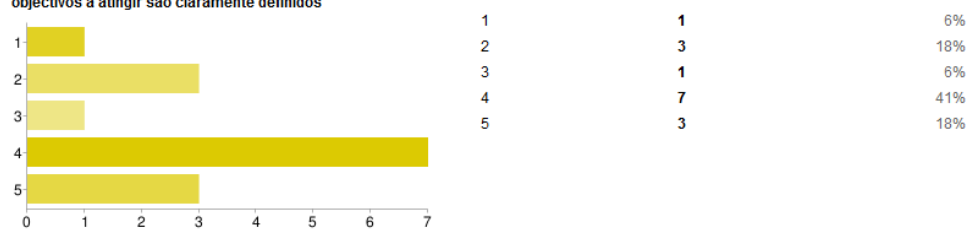


3.1.1. Se sim, como teve conhecimento do Balanced Scorecard?

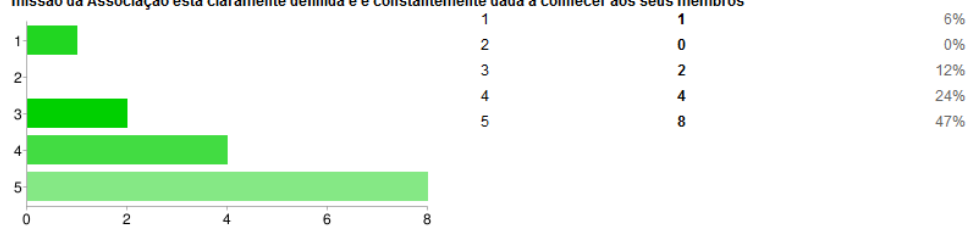
Academicamente ☐ Durante a minha formação em Gestão. ☐ No âmbito profissional. ☐

O BSC, como ferramenta de controlo de gestão, permite analisar melhor as várias componentes de uma organização, melhorar as suas possibilidades de acção e orientar as suas decisões futuras.

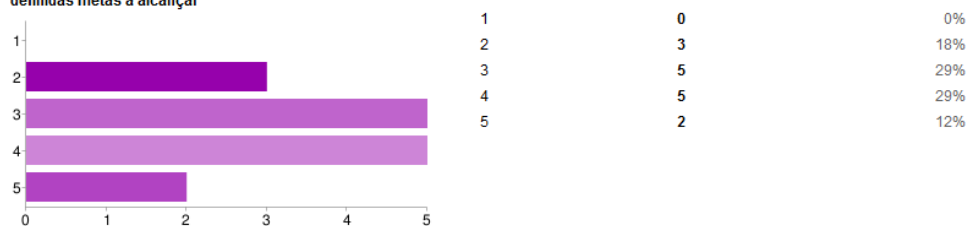
3.2. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua Associação: - a) Os objectivos a atingir são claramente definidos



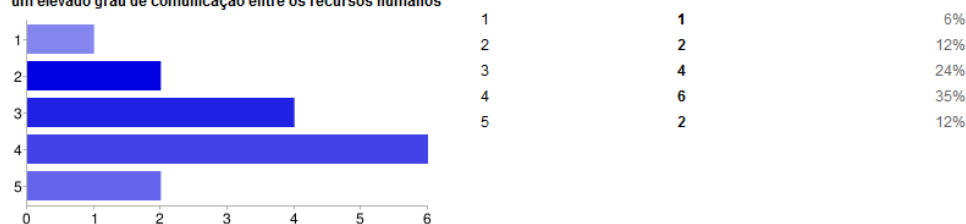
3.2. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua Associação: - b) A missão da Associação está claramente definida e é constantemente dada a conhecer aos seus membros



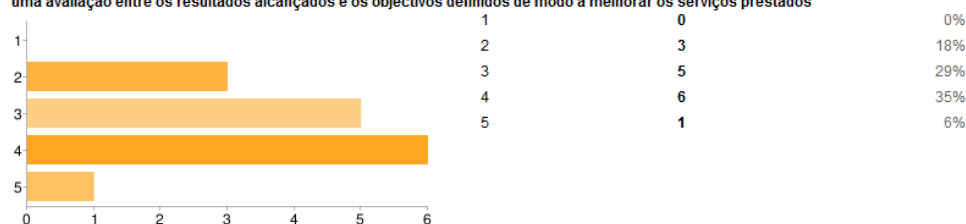
3.2. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua Associação: - c) Estão definidas metas a alcançar



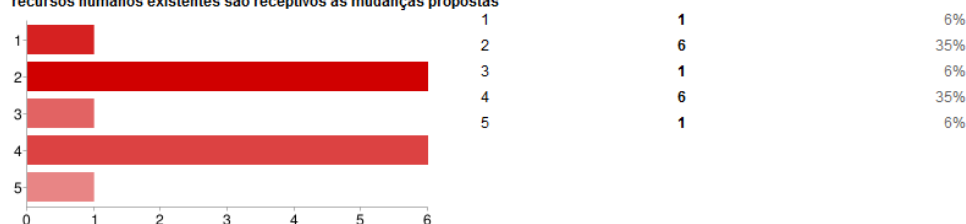
3.2. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua Associação: - d) Existe um elevado grau de comunicação entre os recursos humanos



3.2. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua Associação: - e) É feita uma avaliação entre os resultados alcançados e os objectivos definidos de modo a melhorar os serviços prestados

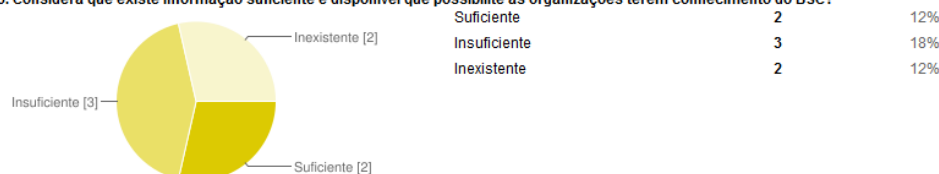


3.2. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações, no que diz respeito à sua Associação: - f) Os recursos humanos existentes são receptivos às mudanças propostas

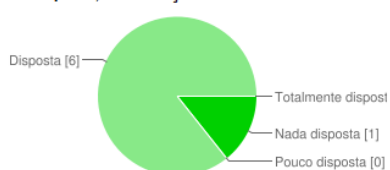


Se respondeu afirmativamente à questão 3.1., responda às questões seguintes. Caso contrário, terminou o preenchimento do questionário.

3.3. Considera que existe informação suficiente e disponível que possibilite às organizações terem conhecimento do BSC?



3.4. Na sua opinião, a Associação onde se encontra inserido estaria disposta a adoptar este tipo de Sistema de Gestão Estratégica?



Nada disposta	1	6%
Pouco disposta	0	0%
Disposta	6	35%
Totalmente disposta	0	0%

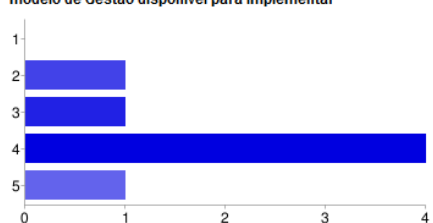
3.5. Considera que a sua Associação é resistente a este tipo de mudanças?



Nada resistente	0	0%
Pouco resistente	3	18%
Resistente	2	12%
Bastante resistente	1	6%
Muito Resistente	1	6%

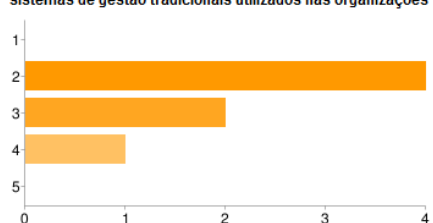
É fundamental conhecer a missão e visão de uma organização para que seja possível delinear uma estratégia global.

3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - a) O BSC é apenas mais um modelo de Gestão disponível para implementar



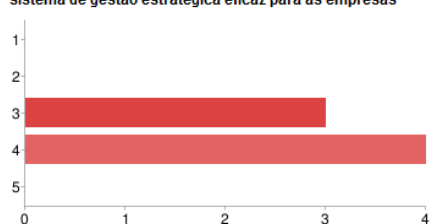
1	0	0%
2	1	6%
3	1	6%
4	4	24%
5	1	6%

3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - b) O BSC é semelhante aos sistemas de gestão tradicionais utilizados nas organizações



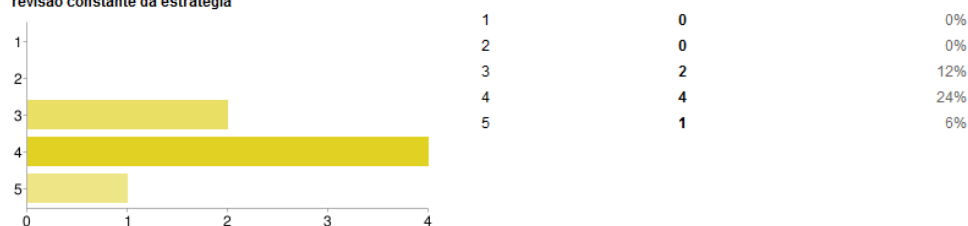
1	0	0%
2	4	24%
3	2	12%
4	1	6%
5	0	0%

3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - c) O BSC funciona como um sistema de gestão estratégica eficaz para as empresas

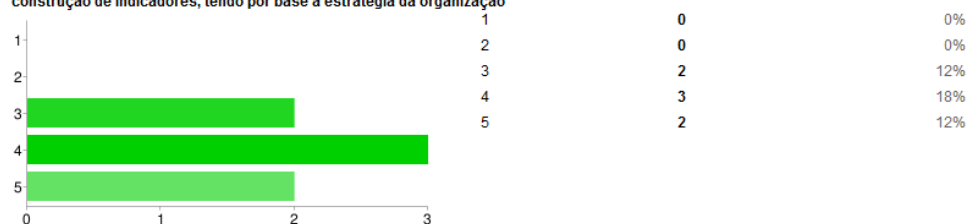


1	0	0%
2	0	0%
3	3	18%
4	4	24%
5	0	0%

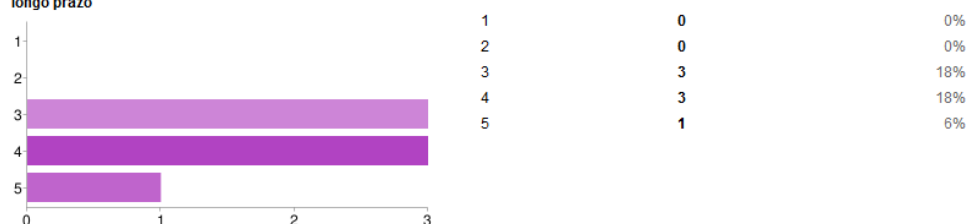
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - d) Permite uma comunicação e revisão constante da estratégia



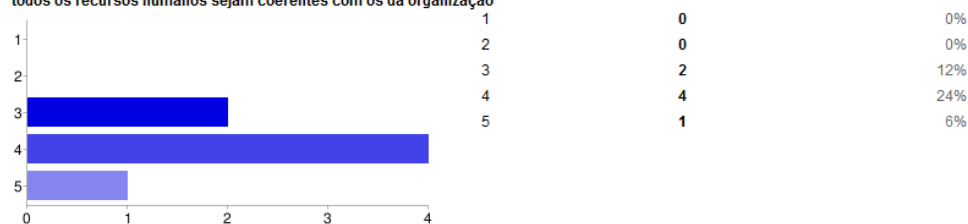
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - e) Possibilita aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização



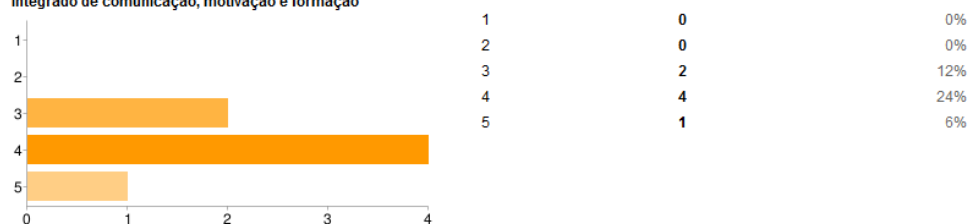
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - f) Combina objectivos de curto e longo prazo



3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - g) Permitir que os objectivos de todos os recursos humanos sejam coerentes com os da organização



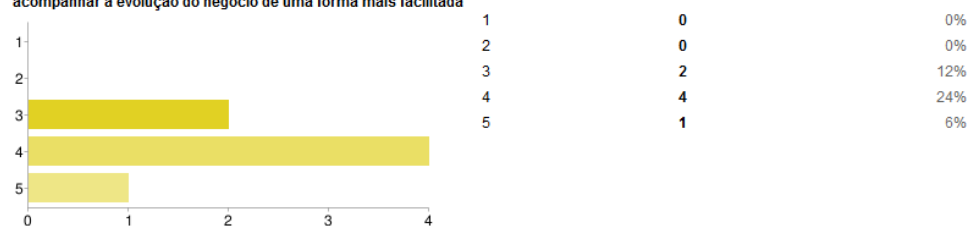
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - h) Funciona como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação



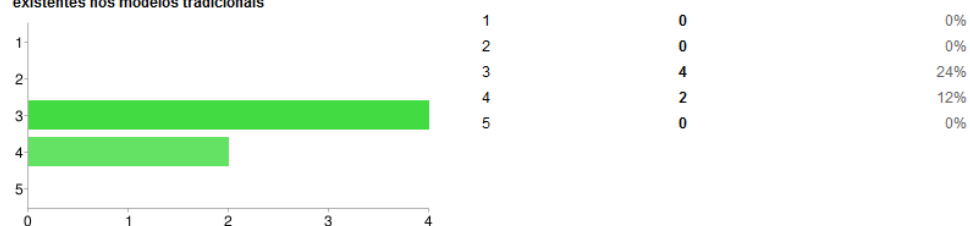
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - i) Intervém na perspectiva de aprendizagem e crescimento de modo a obter melhorias nos processos internos



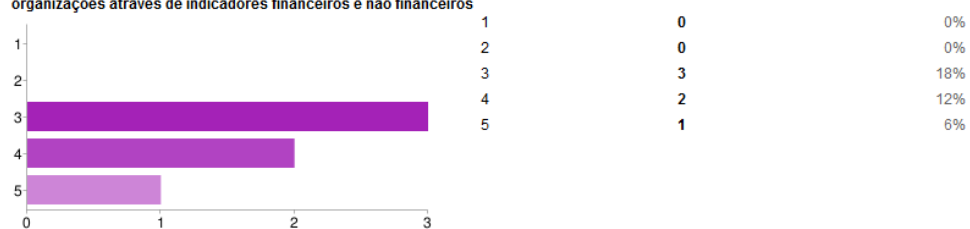
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - j) Permite aos gestores acompanhar a evolução do negócio de uma forma mais facilitada



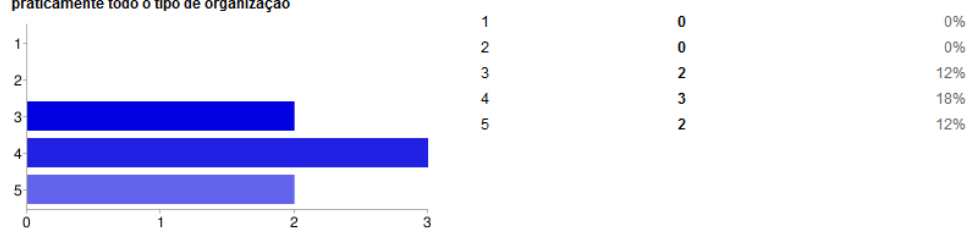
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - k) Ultrapassa todas as limitações existentes nos modelos tradicionais



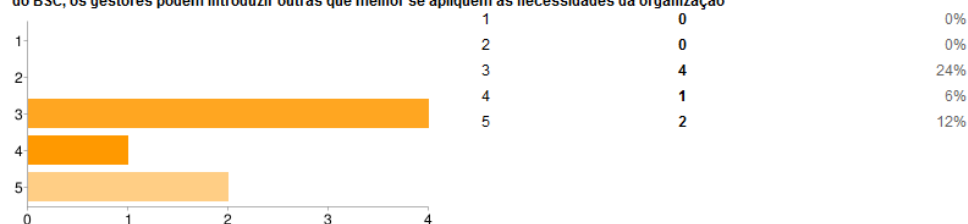
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - l) Avalia o desempenho das organizações através de indicadores financeiros e não financeiros



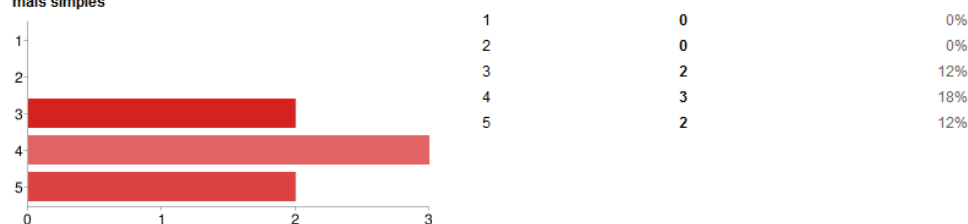
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - m) É possível aplicar o BSC a praticamente todo o tipo de organização



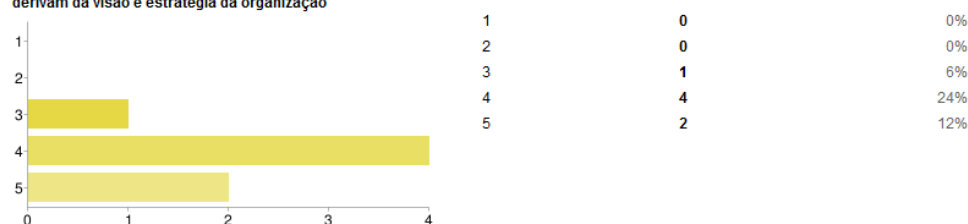
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - n) Além das quatro perspectivas do BSC, os gestores podem introduzir outras que melhor se apliquem às necessidades da organização



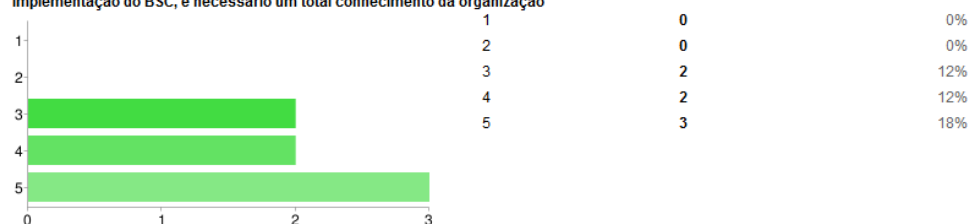
3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - o) Torna os processos de decisão mais simples



3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - p) Os objectivos e medidas derivam da visão e estratégia da organização



3.6. Numa escala de 1 a 5, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o BSC: - q) Para que seja possível a implementação do BSC, é necessário um total conhecimento da organização



A gestão estratégica de uma empresa é a base de toda a sua acção futura