



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

Mestrado em Gestão
Especialização em Sector Público Administrativo

Trabalho de Projecto

*Projecto para o Desenvolvimento do Balanced Scorecard
na Gestão de um Centro de Emprego*

Autor

Nelson Joaquim Gomes Gato

Orientador

Prof. Dr.^a Maria do Rosário Carvalho

Évora
Maio, 2011

Mestrado em Gestão
Especialização em Sector Público Administrativo

Trabalho de Projecto

Projecto para o Desenvolvimento do Balanced Scorecard na Gestão de um Centro de Emprego

Autor

Nelson Joaquim Gomes Gato

Orientador

Prof. Dr.^a Maria do Rosário Carvalho

Resumo

Projecto para o Desenvolvimento do Balanced Scorecard na Gestão de um Centro de Emprego

A gestão com qualidade, eficiência e eficácia é algo que preocupa diariamente quem tem que tomar decisões dentro das organizações. Qualquer atitude pouco reflectida ou pouco fundamentada poderá conduzir a organização para um rumo diferente daquele que inicialmente se pretendia.

É com esse intuito que, se realiza um projecto de implementação de uma ferramenta de apoio à tomada de decisões na gestão de um Centro de Emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional, contribuindo assim para um fortalecimento das ferramentas de apoio à gestão, e para colocar na esfera de todos os intervenientes da organização os dados fundamentais ao desenvolvimento do seu trabalho.

A escolha do Balanced Scorecard traduz-se fundamentalmente no facto de ser possível através do seu desenvolvimento, implementar as várias perspectivas fundamentais ao sucesso da organização, ou seja, a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, e a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e do crescimento.

Palavras Chave: Balanced Scorecard, Gestão, Estratégia, Satisfação dos Clientes/Funcionários, Administração Publica

Abstract

Project for the Development of Balanced Scorecard in the Management of a Centro de Emprego.

The management of quality, efficiency and effectiveness is something that worries daily who has to make decisions within organizations. Any attitude little reflected or ill-informed may lead to the organization for a different direction from what was originally intended to.

It is with this in mind that, if it performs a project for the implementation of a tool to support decision making in the management of a Centro de Emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional, thus contributing to a strengthening of the tools to help in the management, and to put in the sphere of all stakeholders of the organization the basic data to the development of its work.

The choice of the Balanced Scorecard is fundamentally the fact that it is possible through its development, to implement the various fundamental approaches to the success of the organization, that is, the financial perspective, the perspective of the customers, and the prospect of internal processes and the prospect of learning and growth.

Key Words: Balanced Scorecard, Management, Strategy, Customer Satisfaction/Officials, Public Administration

Agradecimentos

A realização deste projecto para a obtenção do grau de Mestre apenas foi possível com o apoio e a colaboração de algumas pessoas e entidades, a quem não posso deixar de expressar o meu agradecimento.

Gostaria de agradecer de uma forma especial aos que mais directamente me dispensaram a sua atenção:

À Prof.^a Dr.^a Maria do Rosário Carvalho, orientadora deste trabalho, pela disponibilidade, pelo incentivo e apoio manifestados, e principalmente pela preciosa orientação e supervisão.

Aos meus colegas Funcionários, Chefe de Serviço e Director do Centro de Emprego de Estremoz, que sempre estiveram disponíveis para colaborar na realização do projecto.

Por último, um agradecimento muito especial à **minha família** pela paciência que tiveram ao longo de todo o processo de desenvolvimento do trabalho.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – O <i>Balanced Scorecard</i>	4
1.1 – Conceitos Gerais sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	4
1.2 - Aspectos Relevantes da Metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	7
1.3 - Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	12
1.4 - Considerações finais sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	13
Capítulo II – O <i>Balanced Scorecard</i> para a Administração Pública	14
2.1 – O Sector Público em Portugal	14
2.2 – Conceitos de Gestão Pública	17
2.3 – A Gestão Estratégica	19
2.4 – O <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública	22
2.4.1 – <i>Balanced Scorecard</i> para o sector público versus sector privado	24
2.4.2 – Dificuldades do desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública	25
Capítulo III – O Centro de Emprego de Estremoz como Unidade Orgânica Local do IEFP I.P.	27
3.1 – O Instituto do Emprego e Formação Profissional I.P.	27
3.2 – Como está organizado e estruturado.....	32
3.3 - Os serviços que o IEFP presta aos seus utentes	33
3.3.1 – Os serviços prestados às entidades empregadoras.....	33
3.3.2 – Os serviços prestados àqueles que pretendem um emprego.....	33
3.3.3 – Os serviços prestados àqueles que pretendem frequentar um curso de formação profissional	34
3.3.4 – Os serviços prestados àqueles que têm grandes dificuldades de inserção profissional (toxicodependentes, ex-reclusos, pessoas pertencente a minorias étnicas, culturais, pessoas sem recursos e apoios familiares ou sem abrigo)	34
3.3.5 - Os serviços prestados às pessoas com deficiência	35
3.3.6 – Os restantes serviços prestados.....	35
3.4 – O Centro de Emprego de Estremoz	36
3.4.1 – Missão e Objectivos Estratégicos	38
Capítulo IV – Justificação do Projecto e Metodologia.....	39
4.1 – Justificação do Projecto	39
4.2 – Objectivos do Projecto.....	41
4.3 – Metodologia.....	42
Capítulo V – O <i>Balanced Scorecard</i> para o Centro de Emprego de Estremoz.....	44
5.1 – O <i>Balanced Scorecard</i> para o Centro de Emprego de Estremoz	44

Conclusões e Considerações Finais	50
Bibliografia.....	52
Legislação.....	57
Anexos	
Desenvolvimento da entrevista e a sua aplicação.....	59
Apresentação dos resultados das entrevistas.	61

Índice de Figuras

Figura 1- Visão geral das perspectivas do BSC	10
Figura 2- Documentos de planeamento e prestação de contas no Estado	19
Figura 3- Cronograma de apresentação de documentos	20
Figura 4- Estrutura do Balanced Scorecard na Administração Pública.....	23
Figura 5- Balanced Scorecard do Centro de Emprego de Estremoz	45

Índice de Quadros

Quadro 1- Estrutura do Sector Público.....	15
Quadro 2- Modelo administrativo tradicional versus novo modelo de gestão	17
Quadro 3- As perspectivas do Balanced Scorecard: Sector público versus sector privado	25
Quadro 4- Fontes de Complexidade de Gestão	39
Quadro 5- Mapa Estratégico do Centro de Emprego de Estremoz.....	46
Quadro 6- Objectivos Estratégicos e Indicadores do Centro de Emprego de Estremoz	48
Quadro 7- Matriz das acções estratégicas.....	49

Abreviaturas

CFPA – Centro de Formação Profissional Acelerada

CNFM – Centro Nacional de Formação de Monitores

CTE – Centro de Emprego de Estremoz

DRA – Delegação Regional do Alentejo

FDMO – Fundo de Desenvolvimento de Mão-de-Obra

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IEFP I.P. – Instituto do Emprego e Formação Profissional, Instituto Publico

IFPA – Instituto da Formação Profissional Acelerada

INR, I.P. – Instituto Nacional de Reabilitação, Instituto Publico

MSST – Ministério da Segurança Social e do Trabalho

OIT – Organização Internacional do Trabalho

SFP – Serviço de Formação Profissional

SNE – Serviço Nacional de Emprego

SRP – Serviço de Reabilitação Profissional

Introdução

Nos termos do regulamento do Ciclo de Estudos conducente à obtenção do Grau de Mestre pela Universidade de Évora, deve o aluno apresentar o trabalho final do 2º ciclo de estudos em Gestão - Especialização em Sector Público Administrativo, sendo que o mesmo será apresentado segundo a escolha efectuada entre os três tipos propostos: Dissertação de Natureza Científica ou Trabalho de Projecto ou Relatório de Estágio.

O modelo escolhido foi o Trabalho de Projecto, sob o título “Projecto para o Desenvolvimento do Balanced Scorecard na Gestão de um Centro de Emprego”, sendo que foi escolhido o Centro de Emprego de Estremoz como Unidade Orgânica Local do IEFP, I.P.

É necessário um esforço adicional por parte do sector público para ter conhecimento do ambiente externo, e para alterar os modelos organizacionais centralizados, os métodos de gestão orientados para o controlo e técnicas contabilísticas de carácter orçamental. A adopção de uma gestão estratégica e dos modelos de base previsional torna-se assim o principal desafio para este sector.

O sector público teve um papel primordial após a revolução do 25 de Abril de 1974 em que foi considerado uma alavanca para o desenvolvimento económico do país. A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia aumentou a responsabilidade do Estado, aumentando os investimentos públicos. Como consequência as instituições públicas proliferaram dando azo à criação de inúmeros postos de trabalho, tendo como resultado uma administração pública de grande dimensão, com procedimentos burocráticos, sem perspectiva estratégica, incapaz de satisfazer atempadamente as necessidades dos utentes, com preocupação centrada na gestão corrente.

Só a implementação de uma reforma substancial na administração publica contribuirá para a resolução do problema, abandonando as práticas tradicionais de gestão e a adopção de novos métodos e técnicas de gestão mais modernos e cujos objectivos sejam os resultados e a satisfação das necessidades dos cidadãos.

É no sentido de atingir o objectivo de melhoria contínua da qualidade de gestão das instituições públicas, que se propõe a adopção de modelos de gestão mais actuais, como é disso o exemplo do *Balanced Scorecard*.

A sua implementação permitirá com toda a certeza valorizar a actuação de todos os intervenientes no processo de desenvolvimento de todo o trabalho de actuação na esfera pública, e ao mesmo tempo vai permitir testar e conferir as orientações estratégicas impostas pela gestão de topo da instituição. Permitirá ainda reformular os processos de actuação, alinhar todos os colaboradores no desenvolvimento da missão, e talvez o mais importante, medir os resultados e permitir a tomada de decisões com a eficiência e a eficácia desejável.

É pensando em todos esses pressupostos que se pretende desenvolver um projecto que conduza ao desenvolvimento de um modelo baseado no *Balanced Scorecard* para implementar na gestão de um Centro de Emprego, sendo que, por uma questão de conhecimento foi escolhido o Centro de Emprego de Estremoz como a unidade orgânica do Instituto do Emprego e Formação Profissional destinatária do projecto.

Como objectivo principal deste projecto pretendem-se criar as condições básicas para o desenvolvimento de uma estrutura de base para avaliação permanente da gestão de um Centro de Emprego, utilizando para isso, a ferramenta estratégica assente no modelo de *Balanced Scorecard*

Este Trabalho de Projecto está estruturado em cinco capítulos, conforme se apresenta de seguida.

No primeiro capítulo é feito o enquadramento teórico ao *Balanced Scorecard*, apresentando os seus princípios, os seus principais objectivos e a forma como se constrói e se implementa no terreno.

No segundo capítulo é feita uma abordagem teórica sobre a adaptação do *Balanced Scorecard* à Administração Pública, procurando-se destacar as diferenças e alterações que o modelo terá de apresentar, comparativamente com o modelo empresarial.

No terceiro capítulo descreve-se a instituição onde se pretende aplicar o projecto, tentando-se fazer um enquadramento histórico do seu aparecimento e também realçar a

sua desconcentração no território nacional, com o objectivo de se chegar até à apresentação do Centro de Emprego de Estremoz.

O quarto capítulo apresenta a justificação para a elaboração do projecto e também toda a metodologia utilizada para a sua realização, sendo que, a metodologia que se considerou mais adequada para este tipo de trabalho foi a análise qualitativa, optando-se por se desenvolver o contacto directo com os principais intervenientes na actividade diária de um Centro de Emprego, recorrendo-se para isso à realização de entrevistas.

É no quinto capítulo que se desenvolve todo o trabalho conducente à realização do projecto que se pretende implementar no Centro de Emprego. Pretende-se que o projecto desenvolvido constitua uma base de trabalho credível e rigorosa, que incentive a sua utilização e implementação.

Por fim, são apresentadas as conclusões e considerações finais, onde se incluem também as principais limitações do projecto as possibilidades de replicação do projecto.

Capítulo I – O *Balanced Scorecard*

1.1 – Conceitos Gerais sobre o *Balanced Scorecard*

Os “valores” que norteavam as organizações, no passado, foram corrigidos. O desempenho das entidades era avaliado através dos indicadores financeiros, que reflectiam a sua actuação e cujo padrão assentava nos dados do seu histórico passado. O cerne da questão estava na avaliação da rentabilidade dos activos tangíveis. Esse método de avaliação revela-se obsoleto e desfasado, geralmente tem uma abrangência de curto prazo, não impulsiona o crescimento e, não indica qual o caminho a traçar para incrementar a *performance* das entidades. Esta perspectiva unicamente financeira implica uma limitação à tomada de decisões, uma vez que existem inúmeros aspectos que não são considerados. Efectivamente a informação estratégica não é na sua maioria apresentada, acolhe um sistema inadequado para o ambiente, com rápidas transformações que agora vigoram e, no especial, não assenta e não partilha os activos intangíveis detidos pelas entidades.

A sociedade actual é bastante mais exigente. Vivemos na era da globalização da economia, da informação, das tecnologias, da comunicação, da competitividade, das mudanças, é necessário acompanhar toda essa dinâmica sob pena de ficarmos pelo caminho. Todas estas transformações implicam uma atitude eficaz. Para sobreviver é necessário ganhar vantagem competitiva.

Na tentativa de desenvolver uma estratégia capaz de gerar desempenho superior, surgiu o *Balanced Scorecard*, que permitiu “pela primeira vez, que as organizações descrevessem e comunicassem a estratégia de maneira compreensível e que servisse de base para a acção” (Kaplan e Norton, 2001, p. 17)

O *Balanced Scorecard* surgiu assim no princípio dos anos 90, pelas mãos dos Professores Robert Kaplan e David Norton, da universidade norte-americana de Harvard, no sentido de dar resposta a diversas necessidades que eles verificaram na esfera empresarial, após um estudo realizado em várias organizações norte-americanas. Serve para complementar o sistema contabilístico, uma vez que facilita novos tipos de informação para a tomada de decisões estratégicas.

Segundo os autores desta metodologia, a estratégia é um processo de gestão isolado, é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimentada toda a organização desde a declaração de missão de alto nível até ao trabalho executado pelos empregados da linha da frente e de suporte.

O *Balanced Scorecard* oferece aos administradores as ferramentas que necessitam para alcançar o sucesso no futuro, comparando a sua situação actual com a situação desejada, actualmente, as empresas estão a competir num mercado de muita turbulência, é ideal que exista uma compreensão perfeita das suas metas e métodos para alcançá-las (Kaplan e Norton, 1997).

Balanced significa que é um modelo equilibrado, que mede outras variáveis que não eram apreciadas anteriormente. Reflecte o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo. A inclusão de medidas de cariz não financeiro nos sistemas de informação deriva da necessidade de satisfazer a carência de novos tipos de informação que auxiliem a tomada de decisões estratégicas. Para garantir um diferencial competitivo percebe-se que o valor das organizações está implícito nos *activos intangíveis*, designadamente, a motivação e as competências dos colaboradores, a definição de processos que possibilitem a satisfação e fidelidade dos clientes, a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos, a gestão do capital intelectual de cada funcionário que vai ter uma influência na qualidade dos bens e/ou dos serviços prestados e na inovação.

A designação de Scorecard tem a sua origem num desporto, mais concretamente no Golf, e advém da necessidade de existir um instrumento utilizado pelos jogadores onde se inscrevem todos os resultados que vão acontecendo ao longo do jogo. É baseado nesse conceito que se desenvolve o Scorecard, sendo assim possível com a sua utilização realizar um relatório periódico onde os objectivos estratégicos e todos os seus indicadores evidenciam a sua evolução.

O sistema de controlo interno é rígido, deu lugar a um horizonte mais dilatado e compensado, onde se conjuga simultaneamente informação *financeira* e *não financeira*, *interna* e *externa*, *de resultados actuais* e *futuros*.

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão que ajuda a organização a implementar as suas estratégias de modo eficiente, ou seja, é uma ferramenta que lhes possibilita

adaptarem-se rapidamente às alterações de direcção estratégica resultantes do ambiente competitivo e das rápidas transformações que se vivem. Permite-lhes retomar o rumo traçado inicialmente. É um sistema que não pode ser copiado, tem de ser adaptado à realidade de cada organização e mercado. É o instrumento ideal para acompanhar a *performance* ao nível do pessoal e da organização. Esboça as relações dentro e fora da organização e o impacto que têm nos objectivos definidos. Possibilita antever os resultados com recurso a indicadores diferentes dos financeiros (mais rápidos e flexíveis), adoptando medidas correctivas, caso se justifique. Estamos perante um novo conceito de administração, a gestão proactiva.

1.2 - Aspectos Relevantes da Metodologia *Balanced Scorecard*

Se a organização optar por adoptar o método assente no *Balanced Scorecard* terá que ter alguns aspectos em consideração para o sucesso dessa implementação. É necessária uma fase preliminar onde se prepara a entidade para as mudanças que advirão. Assistir-se-á a uma transformação gradual da cultura e dos valores existentes. Será dado ênfase, entre outros, a factores como a transparência, o diálogo, a delegação, a atitude ética no trabalho. Todos estes aspectos conduzem a uma melhoria do clima organizacional.

É essencial, numa *primeira fase* que se determine e explicita o desafio estratégico (a missão e a visão da organização) e seja elaborado um mapa estratégico, pela gestão de topo, onde se definem os objectivos e indicadores apropriados. O que é necessário para alcançar esse objectivo (“*target*”), relativamente aos clientes, recursos humanos, procedimentos, infra-estruturas, ...deve-se identificar e desenvolver bem a sequência das hipóteses e as relações de causa-efeito entre os indicadores dos resultados e os estimuladores da actuação desses resultados, uma vez que vão descrever e orientar a estratégia desejada.

Kaplan e Norton (2004, p.32) explicam que “o mapa estratégico fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os activos intangíveis a processos que criam valor”.

Ligadas à tradução da estratégia, estão quatro perspectivas que formam o mapa estratégico da empresa e que são a base do sistema *Balanced Scorecard: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento*.

Para cada perspectiva definem-se os factores críticos de sucesso, os indicadores, as metas, os objectivos e as iniciativas estratégicas, dando origem a um procedimento em que são estabelecidas relações de causa-efeito entre elas. Constituindo os pilares do sistema *Balanced Scorecard*, devem ser interligadas ao pensamento estratégico da organização. Estas perspectivas proporcionam uma visão integral da entidade, pelo que importa fazer uma breve caracterização, das acima citadas ópticas. Assim temos:

- Perspectiva Financeira

Permite medir e avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para o seu crescimento e desenvolvimento, bem como para satisfação dos seus accionistas (criando valor).

Entre os indicadores financeiros que podem ser considerados, constam os seguintes: - retorno do investimento; - o lucro; - o aumento de receitas; - a redução de custos e outros objectivos de carácter financeiro que estejam alinhados com a estratégia. O enfoque somente neste tipo de indicadores não é o suficiente para a gestão de uma organização, uma vez que medem resultados e não o motivo pelo qual eles acontecem. É necessário descobrir os fundamentos que explicam esses resultados.

- Perspectiva de Clientes

Conforme explicam Kaplan e Norton (1997, p.68), “a perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objectivos específicos para segmentos focalizados de clientes e mercados que podem ser comunicados a toda a organização”, ou seja, os executivos precisam planear objectivos que alinhados à missão e a estratégia, sejam baseadas nos clientes e no mercado.

Identifica segmentos de mercado e as medidas que demonstram à organização como criar valor para os clientes. Podemos ter em atenção um conjunto de factores por eles valorizados como o prazo de entrega, a qualidade dos produtos, o desempenho e o serviço. O gestor deve ser inovador e implementar procedimentos que satisfaçam os clientes de forma a vincula-los à entidade. A actuação da organização face à sua principal fonte de receita é avaliada nesta fase.

As duas ópticas acima referidas são consideradas de carácter externo, medem os resultados de actuação da organização. As seguintes, são de âmbito interno, onde a empresa tem hipótese de actuação.

- Perspectiva dos Processos Internos

É elaborada após as perspectivas financeiras e dos clientes, pois essas fornecem as directrizes para seus objectivos.

Kraemer (2003) define os processos internos como sendo “as diversas actividades empreendidas dentro da organização que possibilitam realizar desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes”.

Abrange os processos de inovação (criação de produtos e serviços), operacional (produção e comercialização) e de serviços pós-venda (suporte ao consumidor após as vendas). A melhoria dos processos internos no presente é um indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

- Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Oferece a base para a obtenção dos objectivos das outras perspectivas. É o denominado efeito cascata, onde são estabelecidas as relações de causa-efeito entre as diferentes ópticas.

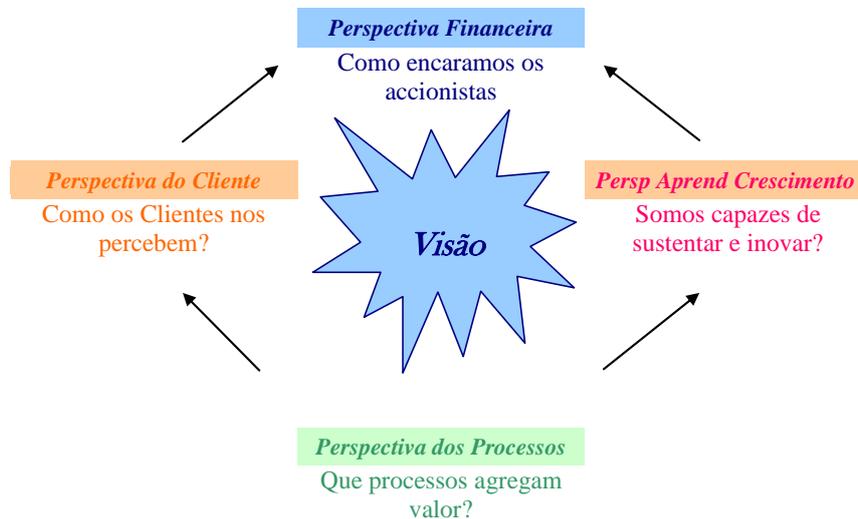
Kraemer (2003) afirma que a perspectiva identifica a infra-estrutura necessária para propiciar o crescimento e melhorias em longo prazo, e que provêm de três fontes principais: *pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais*.

Identifica também as capacidades de que a entidade deve dispor para conseguir processos internos capazes de criar valor para clientes e accionistas. Como indicadores importantes podem ser considerados: - nível de satisfação dos funcionários; - rotatividade dos funcionários; - rentabilidade por funcionário; - preparação dos funcionários, em especial com sugestões, nomeadamente para redução de custos ou aumento de receitas.

É fundamental que esses pressupostos sejam revistos constantemente, de modo a disponibilizar de forma clara e rápida essa informação aos respectivos colaboradores. O acesso atempado aos *outputs* permite agir em tempo útil e alinhar a organização na direcção da estratégia pretendida.

Na figura seguinte é possível obter uma imagem gráfica do modo como as várias perspectivas se posicionam em torno da visão que norteia toda a actividade da organização.

Figura 1- Visão geral das perspectivas do BSC



Fonte : Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

Numa *segunda fase* é essencial comunicar e difundir a estratégia por todos os níveis hierárquicos da organização. É indispensável que os recursos humanos a assumam como sua, e que todos rumem no mesmo sentido. A implantação da estratégia deve ser interiorizada. Todos os elementos a devem entender e aplica-la no seu quotidiano. Os objectivos da organização devem estar em consonância com os dos colaboradores. É muito importante desenvolver metodologias inovadoras que permitam a descrição e transmissão da estratégia e dos objectivos a todos os elementos, de modo a responsabiliza-los, motiva-los e envolve-los na prossecução desses alvos. Considerando que as pessoas tem um papel activo na execução da estratégia qualquer mudança é assumida como própria e não imposta.

Finalmente, numa *terceira fase*, é fundamental orientar a estratégia. Os objectivos predeterminados devem estar associados ao plano de actividades, de modo a evitar que a organização se desvie da linha traçada e desperdice os seus recursos desnecessariamente. A estratégia deve ser convertida num processo contínuo. As ferramentas de curto prazo, como o orçamento e o plano de actividades devem estar conectados com a visão que está traduzida nos objectivos a atingir. Deste modo, são os

objectivos que vão determinar quais as acções a desenvolver pela organização. Para tornar o processo mais ágil é possível adaptar as novas tecnologias de informação ao conceito do *Balanced Scorecard*, que apesar de não ser um instrumento tecnológico, vai obter ganhos com esta aliança. Com a implementação do *Balanced Scorecard* é possível arrumar toda a informação disponível, impulsionar a aprendizagem no processo de gestão e alinhar toda a organização.

O êxito de uma organização está directamente ligado ao facto desta ter a consciência de *saber onde está*, compreender *para onde quer ir* e delinear o rumo *para lá chegar*.

1.3 - Implementação do *Balanced Scorecard*

Para Kaplan e Norton (1997) cada organização tem suas características próprias, portanto pode optar por seguir o seu próprio caminho na construção de um *Balanced Scorecard*, o processo de construção da metodologia divide-se em quatro etapas, isso incentivar­á o comprometimento com executivos e gerentes:

- **Definição da arquitectura de indicadores** – consiste em seleccionar a unidade organizacional adequada á qual se aplicará a metodologia
- **O consenso em função dos objectivos** – após os executivos analisarem toda a documentação recolhida pelo “arquitecto” (visão, missão, informações sobre o sector e o ambiente competitivo, clientes, mercado, inovações), deve-se realizar a primeira série de entrevistas, após isso, é necessário que se faça uma sessão de síntese, que é uma reunião entre o arquitecto e outros membros do projecto para que sejam discutidas as respostas das entrevistas e preparar uma relação dos objectivos e medidas nas quatro perspectivas para serem tratadas no *workshop* executivo.
- **Escolha e elaboração dos indicadores** - o actor trabalhará com subgrupos individuais durante várias reuniões, onde terão como objectivos principais: refinar a descrição dos objectivos estratégicos, identificar o indicador ou indicadores que melhor captam a intenção do objectivo, para cada indicador, deverão identificar as fontes e acções para tornar a informação acessível, para cada perspectiva, tentar descrever de que maneira cada medida influencia a outra.
- **Elaboração do plano de implementação** – desenvolver o plano de implementação, onde uma equipa composta pelo líder de cada subgrupo deverá desenvolver um plano de implementação para o *scorecard*, em seguida deverá acontecer um terceiro *workshop* onde se deverá chegar à decisão final sobre a visão, aos objectivos e aos indicadores desenvolvidos nos dois primeiros, até ao final do *workshop*, a equipa deverá tomar a decisão sobre como irá acontecer a implementação da estratégia, que terá como objectivo comunicá-la a todos os funcionários, integrar a filosofia de gestão e desenvolver um sistema de informações que sustente o *scorecard*.

1.4 - Considerações finais sobre o *Balanced Scorecard*

Devido às fases e processos de construção do mapa estratégico, o *Balanced Scorecard*, é uma ferramenta de gestão estratégica que necessita de muita monitorização, diálogo, comunicação e planeamento, factos que devem ocorrer desde a sua implementação até à medição de valor criado (positivo ou negativo).

A ferramenta diferencia-se de todas as outras porque agrega todos os modelos de controlo financeiro e não financeiro que existem, propiciando ao administrador uma forma de avaliar a sua organização em qualquer nível e foi criada justamente para resolver problemas de avaliação de desempenho, nivelando o entendimento dos objectivos estratégicos e indicadores para os funcionários, contribuindo para que estes possam reflectir sobre a situação de causa e efeito e começar a pensar estrategicamente.

O objectivo maior de todas as empresas é criar valor, sejam para investidores, clientes, empregados ou para a sociedade. Para isso é necessário que se tenha uma estratégia bem clara e ligada à visão e à missão da entidade e mais importante ainda, que todos da organização estejam alinhados com os objectivos definidos. A estratégia precisa tornar-se uma tarefa de todos, um trabalho do dia-a-dia.

Capítulo II – O *Balanced Scorecard* para a Administração Pública

2.1 – O Sector Público em Portugal

A Constituição da República Portuguesa – CRP, através do seu artigo 82º, refere três sectores de propriedade dos meios de produção: o sector público, o sector privado e o sector cooperativo e social. O n.º 2 do artigo 82º, faz referência ao sector público como a conjugação dos meios de produção cuja propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.

A mesma CRP, através da alínea c) do artigo 81.º refere que compete ao Estado assegurar a plena utilização das forças produtivas, designadamente zelando pela eficiência do sector público.

Sousa Franco (1997) define o sector público como “... *o conjunto de actividades económicas de qualquer natureza exercidas por entidades públicas (Estado, associações e instituições públicas quer assentes na representatividade e na descentralização democrática, quer resultantes da funcionalidade tecnocrática e da descentralização por eficiência)*”.

Podemos considerar a divisão do sector público em dois sectores: o sector público administrativo (SPA), também designado de Administração Pública e o sector público empresarial (SPE).

Segundo Sousa Franco (1997), o SPA não se identifica com a Administração Pública pois cobre também, entre outras, as funções: política, legislativa e judicial do Estado. O recurso a esta divisão não sofre grandes contestações, pelo que o autor recorre a ela sem problemas.

A representação gráfica do sector público, segundo Sousa Franco (1997) apresenta a seguinte configuração:

Quadro 1- Estrutura do Sector Público

Administração Pública	Administração Central	- Estado - Serviços Simples - Administração Central Autónoma: Fundos Autónomos e Serviços
	Segurança Social	
	Administração Regional Regiões Autónomas	
	Administração Local	- Freguesias -Concelhos / Municípios Regiões Administrativas
Sector Empresarial do Estado		

Fonte: Adaptado de Sousa Franco (1997)

Pires Caiado e Pinto (2002) consideram a Administração Pública como o núcleo do SPA, isto porque, contém várias instituições em que o essencial é a administração pública como função do Estado e a actividade inerente a ela.

A “...Administração Pública visa a realização dos interesses colectivos da sociedade, concretizados em objectivos definidos via autoridade pela criação de bens e prestação de serviços fora do mercado.” (Pires Caiado e Pinto, 2002, p 26).

Assim, na Administração Pública estão englobados quatro subsectores financeiros, e que são: - a administração central; - a segurança social; - a administração regional; e - a administração local.

A administração central divide-se em serviços integrados ou simples e as entidades autónomas. Os serviços integrados estão subordinados ao Orçamento de Estado e abrangidos pela Conta de Gerência.

As entidades autónomas incluem os serviços autónomos e os fundos autónomos. Para Sousa Franco os fundos autónomos “...são serviços cuja actividade consiste exclusiva ou predominantemente na gestão de meios financeiros (monetários ou reditórios)” e os serviços autónomos “...são serviços que prestam toda a gama de utilidades materiais, utilizando para tal os meios financeiros.”. (1997: 146).

A Segurança Social, dispõe de um diploma próprio pelo qual se regula e que se denomina de - Lei de Bases da Segurança Social.

O artigo 227.º da CRP, refere que, as regiões autónomas são pessoas colectivas territoriais com poderes para administrar e dispor do seu património e celebrar os actos e contratos em que tenham interesse, para exercer poder tributário próprio, e para aprovar o plano de desenvolvimento económico e social, o orçamento regional e as contas da região e participar na elaboração dos planos nacionais (alíneas h), i) e p)).

O número 2 do artigo 235.º da CRP, estipula que, “*As autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas.*”. O número 1 do artigo 236º da CRP, refere que no continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas. As autarquias locais têm património e finanças próprios (n.º 1 do art.º 238.º da CRP).

Quanto ao sector público empresarial (SPE) é “*...constituído pelas empresas públicas e por outras empresas cuja orientação, controlo, tutela e supervisão dependem do Governo e da Administração Central do Estado.*” (Sousa Franco, 1997: 184).

A Administração Pública é habitualmente apelidada de burocrática, e baseia-se em princípios como a uniformidade, a hierarquia, a impessoalidade e o formalismo. Estes factores são normalmente geradores de incapacidades de resposta às novas exigência de uma sociedade global e moderna.

2.2 – Conceitos de Gestão Pública

A evolução internacional e o fenómeno da globalização, veio de certa forma acelerar os princípios em que se baseava o modelo administrativo do sector público. Com estas novas perspectivas de olhar a *coisa* pública, foi necessário tentar aproximar a gestão pública aos métodos utilizados na gestão empresarial. Tornou-se assim fundamental colher a análise do desempenho baseada nos resultados em detrimento da análise dos resultados baseada nos processos.

A utilização da nova gestão pública tem como principal implicação a alteração à forma como os serviços da Administração Pública são geridos, fazendo com que seja abandonado o modelo burocrático da administração tradicional, e procurada uma maior aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, o que leva com que a Administração Pública necessite de ter uma maior flexibilidade na sua gestão.

Segundo Raine e Willson (1995) é possível distinguir o modelo administrativo do modelo de gestão, com base nas diferenças que se apresentam no quadro seguinte:

Quadro 2- Modelo administrativo tradicional versus novo modelo de gestão

Modelo Administrativo Tradicional	Modelo de Gestão
Estável	Dinâmico
Documentado	Medido
Funcionários especialistas	Funcionários Flexíveis
Controlo e Autoridade	Delegação e Responsabilidade
Equidade	Eficiência e Eficácia
Continuidade	Responsiveness
Orientação para o Input	Orientação para o Output/Outcome

Fonte: Gomes et al. (2007:20)

São as exigências dos cidadãos que levam à rápida melhoria do modelo de gestão da Administração Pública. É fundamental eliminar a rigidez e a inflexibilidade do modelo burocrático, pois são características que conduzem à ineficiência da Administração Pública.

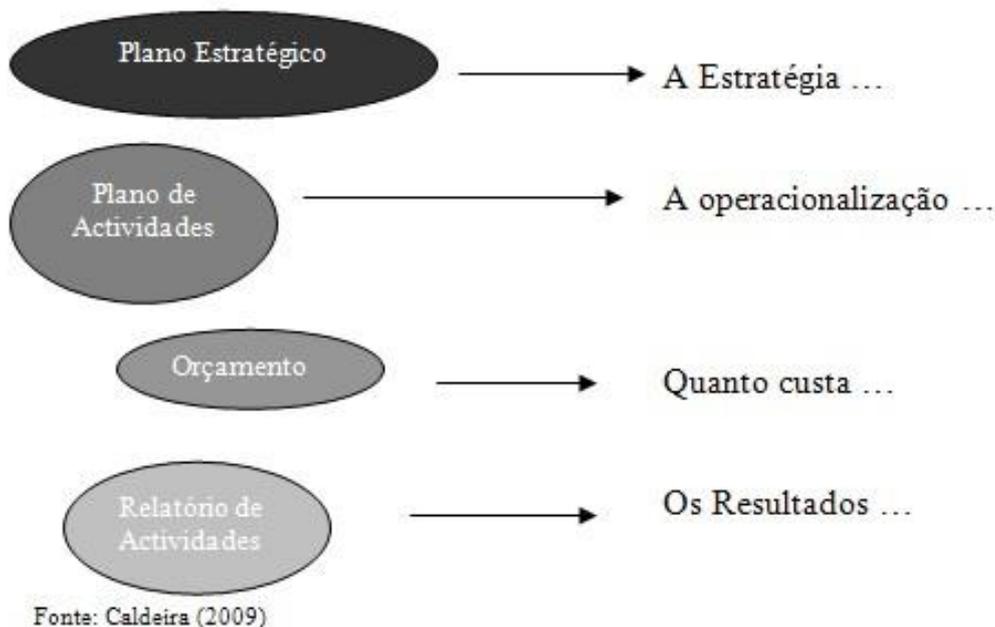
Tendencialmente todo o funcionamento da Administração Pública caminhará no sentido de se aproximar de forma significativa dos modelos utilizados no sector privado. O cliente/utente e a satisfação das suas necessidades são sem sombra de dúvida o ponto de

partida para uma melhor adaptação da Administração Pública aos novos modelos de gestão pública.

2.3 – A Gestão Estratégica

Ao longo dos tempos a Administração Pública tem funcionado com base numa metodologia que assenta em quatro fases e que se passam a descrever na figura seguinte:

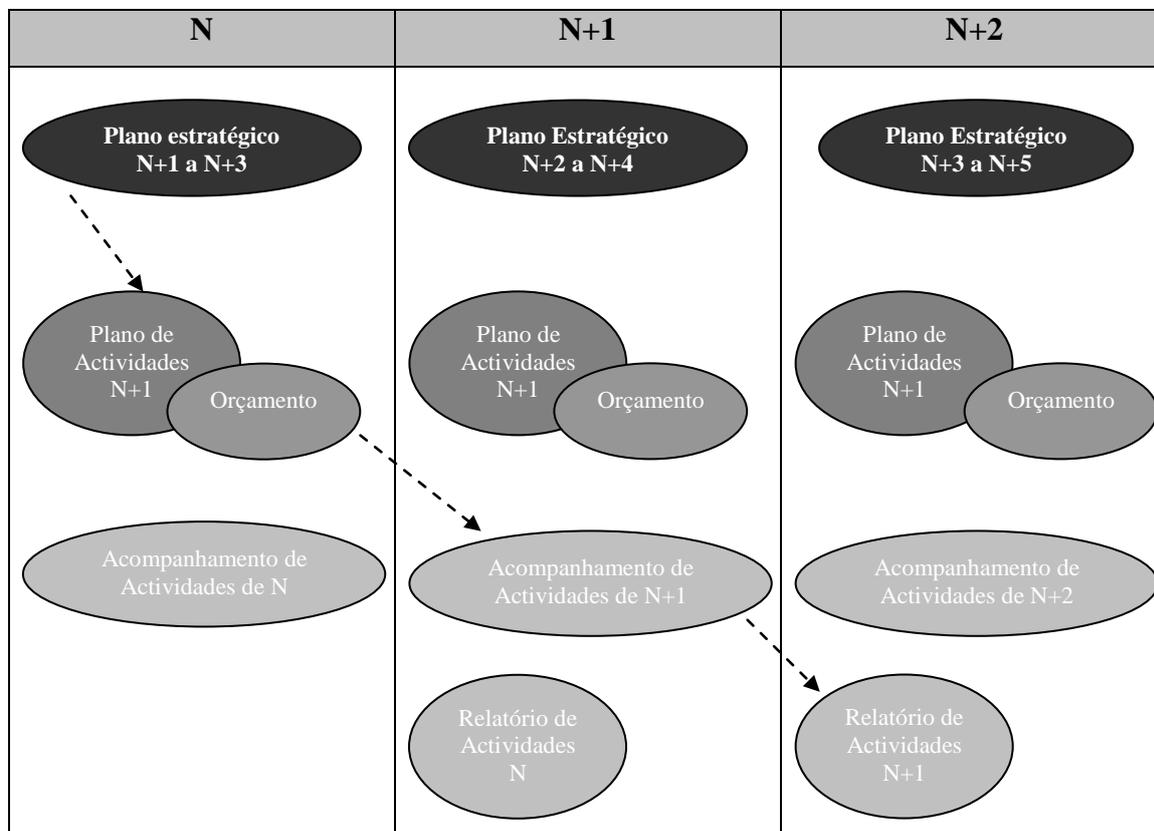
Figura 2- Documentos de planeamento e prestação de contas no Estado



Actualmente a Administração Pública já possui outros documentos que têm como objectivo complementar o processo de gestão pública, no entanto, era com base nos quatro documentos anteriores que dentro dos tempos fixados pelos serviços se realizava o planeamento, o acompanhamento e a prestação de contas.

Na figura seguinte é possível identificar em termos anuais qual a sequência de realização dos documentos.

Figura 3- Cronograma de apresentação de documentos



Fonte: Adaptado de Caldeira (2009)

Com a utilização destes documentos o acompanhamento de actividades não passa de um processo de monitorização do funcionamento da organização com o objectivo de levar a bom porto a execução dos planos estratégicos e de actividades.

Segundo Neves (2002) a gestão estratégica passou a constituir um instrumento de adaptação e de sobrevivência nas organizações da Administração Pública.

Caldeira (2009), refere que a gestão estratégica consiste na tomada de decisões e na realização de execuções de gestão que determinem e condicionem a execução da estratégia de qualquer organização, influenciando assim a sua actuação no médio e longo prazo.

A orientação da estratégia de uma organização é sem sombra de dúvida um factor com bastante influência no seu sucesso.

Para Wheelen e Hunger (2002) deverá existir uma gestão estratégica, que terá como resultados três vantagens: - Clarificação da visão estratégica da organização; - Centralização no que é estrategicamente importante; e - Melhoria no entendimento de uma mudança rápida.

2.4 – O Balanced Scorecard na Administração Pública

A ferramenta *Balanced Scorecard* surgiu da necessidade de desenvolver algo capaz de produzir uma avaliação de desempenho do sector privado, tendo por base a estratégia e os objectivos definidos, mas, Kaplan (2001) refere que o *Balanced Scorecard* se aplica a qualquer organização, quer seja uma entidade pública quer seja uma entidade com fins lucrativos.

Tal como acima se referiu, a génese do *Balanced Scorecard* assenta na comunicação da estratégia e dos objectivos, e também no conhecimento dos níveis de desempenho, pelo que, qualquer organização tem vantagem em conseguir, em tempo real, conhecer a situação em que se encontra. Este pressuposto aplica-se também à Administração Pública, embora, o modelo tenha que sofrer algumas adaptações.

Toda a conjuntura económica actual tem feito com que sejam exercidas bastantes pressões à Administração Pública no sentido da contenção da despesa pública, e ao mesmo tempo para que sejam utilizados instrumentos de gestão estratégica que possibilitem racionalizar os recursos que estão à sua disposição. É aqui que surgem com maior pertinência os instrumentos de gestão privada, onde sobressai o *Balanced Scorecard*, por permitir a disponibilização de informação financeira e não financeira.

São três os factores que, segundo Niven (2003), justificam a aplicação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública:

- 1º - Os escândalos financeiros e contabilísticos que se verificaram em finais do século XX, e que conduziram à procura de uma maior responsabilidade e transparência na actuação de qualquer organização;
- 2º - O facto das medidas financeiras se revelarem insuficientes no processo de tomada de decisão;
- 3º - O facto de um elevado número de organizações revelar incapacidade para executar eficazmente a sua estratégia.

Kaplan e Norton (1997), referem que, na Administração Pública, o *Balanced Scorecard* potencia a razão da sua existência e permite a comunicação, aos eleitores, aos

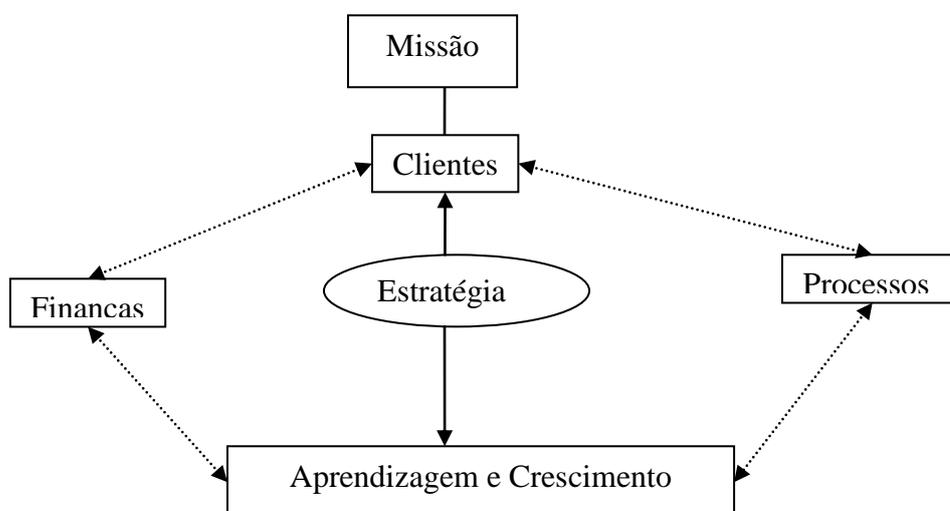
empregados e à sociedade em geral, dos resultados e dos indutores de actuação que permitirão atingir os objectivos estratégicos.

Também, Azúa (1998) vem contribuir para a discussão sobre a utilização do *Balanced Scorecard* na Administração Pública, apontando três vantagens:

- O favorecimento da transparência da gestão pública, agradando assim aos cidadãos em detrimento dos políticos;
- O fomentar de modelos mais empreendedores na gestão pública;
- Potenciar à gestão pública um maior equilíbrio entre a acção de curto prazo e a gestão de longo prazo.

A adaptação do modelo original do *Balanced Scorecard* às organizações públicas, constitui sem dúvida um desafio importante, uma vez que, como foi anteriormente referido, a origem do modelo assentava na sua vocação para a gestão do sector privado. Niven (2003) defende algumas alterações ao modelo original, conforme se pode verificar na figura 4, sendo que essas alterações colocam a missão organizacional a ocupar o topo da estrutura das perspectivas dos clientes, dos processos, das finanças e da aprendizagem e crescimento.

Figura 4- Estrutura do Balanced Scorecard na Administração Pública



Fonte: Adaptado de Niven (2003)

Das alterações sugeridas, realça desde logo o facto da missão organizacional surgir no topo da estrutura, mas, outra das principais alterações prende-se com a importância que se atribui à perspectiva dos clientes, em detrimento da perspectiva financeira, uma vez que o que prevalece é a satisfação das necessidades da sociedade em vez da maximização do valor para os investidores (Niven, 2003).

A perspectiva financeira não sofre qualquer alteração nas adaptações feitas ao *Balanced Scorecard* para a Administração Pública. São as medidas financeiras que vão influenciar o sucesso ou as limitações da actividade pública e, conseqüentemente, o concretizar da missão.

No sector público o enfoque da perspectiva financeira é nos custos e não na obtenção do lucro como no sector privado.

Niven (2003) defende que não existe *Balanced Scorecard* sem a perspectiva financeira, pois o sucesso depende directamente da existência de recursos financeiros.

O modelo de *Balanced Scorecard* para o sector público, também integra a perspectiva dos processos internos, sendo que para que se possa criar valor para o cliente é fundamental identificar os processos internos críticos. Os processos a utilizar devem corresponder aos objectivos e às medidas escolhidas para a perspectiva dos clientes.

A perspectiva da aprendizagem e do crescimento é também fulcral no modelo de *Balanced Scorecard* para o sector público. É a capacidade dos trabalhadores e as condições estruturais das organizações, que contribuem de forma significativa para a melhoria dos processos internos, para a obtenção de uma boa performance financeira e para uma eficiente satisfação das necessidades dos clientes.

2.4.1 – Balanced Scorecard para o sector público versus sector privado

Existem diferenças substanciais na aplicação do modelo quer no sector público quer no sector privado, mudanças essas que derivam das especificidades existentes em cada um dos sectores.

Com o quadro 3, pretende-se segundo a perspectiva de Gomes e al. (2007) apresentar de uma forma sintética as principais diferenças dentro de cada perspectiva do modelo de *Balanced Scorecard* para o sector público e para o sector privado.

Quadro 3- As perspectivas do *Balanced Scorecard*: Sector público versus sector privado

Perspectiva	Sector Público	Sector Privado
Cientes	O cliente é um fim em si mesmo. Ocupa o topo da estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> uma vez que é para os clientes e para a satisfação das suas necessidades que toda a Administração Pública está orientada.	Os clientes representam o principal meio para atingir o fim já que eles constituem a principal fonte de receita. Ocupam a segunda posição da estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .
Financeira	O desempenho financeiro constitui um meio para alcançar o fim. Representa as restrições em que a organização opera e, por outro lado, os recursos disponíveis para a atingir os fins.	O desempenho financeiro constitui o fim em si mesmo. Visa a maximização do valor dos accionistas. Ocupa o topo da estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> .
Processos Internos	Os processos internos estão orientados no sentido da criação de valor e da satisfação dos clientes. A eficiência operacional é determinada pelo alinhamento estratégico dos processos.	Os processos internos são também um meio para aumentar o valor dos clientes, mas com a finalidade última de melhorar o desempenho financeiro.
Aprendizagem e Crescimento	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a eficiência na utilização dos recursos financeiros e, conseqüentemente, o aumento da satisfação dos clientes.	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a criação de valor e a melhoria do desempenho financeiro.

Fonte: Gomes et al. (2007)

2.4.2 – Dificuldades do desenvolvimento do *Balanced Scorecard* na Administração Pública

As dificuldades de implementação do modelo de *Balanced Scorecard* na Administração Pública são de vária ordem, a começar desde logo pelo rigor e disciplina que a ferramenta exige, passando pelo facto da Administração Pública estar sujeita a constrangimento de ordem política associados às legislaturas.

Niven (2003) refere que a Administração Pública tem pela frente alguns desafios muito próprios na implementação do *Balanced Scorecard*, sendo que de entre todas as dificuldades se destacam as seguintes:

- A medição dos resultados finais pode ser dificultada pelo tempo que se demoram a alcançar;
- Ideia de que os resultados serão usados para punir;
- Definição da missão;
- Os resultados negativos não são facilmente entendidos pelo cidadão;
- A duração das legislaturas interfere na implementação de novos sistemas;
- Dificuldade em confiar nas soluções utilizadas pelas empresas;
- A introdução de alterações é dificultada por uma menor competitividade;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Limitações técnicas;
- Restrições no orçamento.

Por seu lado, Kaplan e Norton (2001) referem como dificuldade de implementação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública, o facto de não se encontrar com facilidade instituições públicas que apresentem uma estratégia relacionada com a liderança dos seus produtos ou serviços e com o relacionamento com o cliente. Assim, a principal dificuldade assenta na definição da estratégia.

Capítulo III – O Centro de Emprego de Estremoz como Unidade Orgânica Local do IEFP I.P.

3.1 – O Instituto do Emprego e Formação Profissional I.P.

O IEFP I.P. começou a sua já longa caminhada em 1962, altura em que Portugal se encontrava em processo de reorganização industrial, e onde o desemprego existente tinha como principal origem no aperfeiçoamento dos métodos e técnicas de fabrico, a chamada industrialização. Esta realidade não favorecia a maioria dos portugueses que, com baixas e desadequadas habilitações, se viam confrontados com o desemprego.

O Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra - FDMO (Decreto-Lei n.º 44 506, de 10 de Agosto de 1962) surgiu nesta realidade social e tinha como objectivo atribuir pensões de reforma ou invalidez, e subsídios temporários de desemprego ao pessoal operário, até serem admitidos nas empresas reorganizadas ou nas novas indústrias.

Estava-se assim diante uma reestruturação do mercado da mão-de-obra, era premente a necessidade de reclassificar o pessoal operário e dar-lhes formação profissional adequada de forma a poderem ser admitidos nas indústrias emergentes. Devidos a esta necessidade crescente surgiu o Instituto da Formação Profissional Acelerada - IFPA (Decreto-Lei n.º 44 538, de 23 de Agosto de 1962) com a missão de reconverter e promover a qualificação dos trabalhadores bem como colaborar com as empresas na formação do seu pessoal.

A crescente falta de pessoal técnico e de trabalhadores qualificados foi decisiva para que em 1964 entrasse em funcionamento o primeiro Centro de Formação Profissional Acelerada, cujos objectivos vão ao encontro das necessidades de formação e reconversão profissional.

Posteriormente, no início de 1965 foi criado o Centro Nacional de Formação de Monitores, em dependência directa do FDMO e em estreita colaboração com o IFPA, e que se destinava essencialmente à preparação do pessoal em serviço nos Centros de Formação Profissional e ao estudo dos problemas de ordem técnica com estes relacionados.

Face à realidade social existente e às várias medidas encontradas para a combater, era necessário que o trabalhador desempregado colaborasse também na sua própria recuperação e/ou reconversão profissional. Desta forma, havia necessidade de criar os meios adequados ao encaminhamento dos desempregados para os serviços de recuperação ou directamente para os empregos disponíveis em outras empresas.

Foi esse o principal objectivo do Serviço Nacional de Emprego - SNE (Decreto-Lei n.º 46 731, de 9 de Dezembro de 1965), a quem competias, entre outras, as seguintes atribuições, a promoção de estudos do mercado de emprego, a elaboração da Classificação Nacional das Profissões (CNP) e a organização e funcionamento dos Serviços de Colocação e de Orientação Profissional.

A somar a esta realidade social, surge o facto de existirem tensões relevantes no mercado de emprego no continente, revelando carências de mão-de-obra para certas categorias profissionais e em determinadas regiões, para além de uma forte corrente emigratória.

Dando continuidade à política de valorização e de economia racional da nossa mão-de-obra, surgiu em 1966 o Serviço de Reabilitação Profissional - SRP com a finalidade de assegurar a recuperação e a adaptação ou readaptação profissional dos trabalhadores que sofrem de diminuição física, de promover a colocação dos trabalhadores recuperados e instalar e manter Centros Oficiais para grandes incapacitados.

Por ultimo, em 1968 foi criado um único Instituto, o qual passou a integrar as atribuições que vinham sendo exercidas quer pelo Centro de Formação Profissional Acelerada, quer pelo Centro Nacional de Formação de Monitores, e que se intitulou Serviço de Formação Profissional - SFP (Decreto-Lei n.º 48 275, de 18 de Março de 1968).

Na estrutura orgânica do então Ministério do Trabalho foram criadas, em 1974, na dependência da Secretaria de Estado do Emprego, a Direcção-Geral do Emprego e a Direcção-Geral de Promoção de Emprego, tendo sido extinto o SNE. À Direcção-Geral do Emprego foram cometidas as atribuições que vinham sendo desempenhadas pelo SNE, acrescidas da administração e gestão do sistema de protecção no desemprego e à Direcção-Geral de Promoção de Emprego foram atribuídas as funções de promoção de iniciativas tendentes à criação de novos postos de trabalho.

O Instituto do Emprego e Formação Profissional - IEFP (Decreto-Lei n.º 519-A2/79, de 29 de Dezembro) surge assim em 1979, assumindo como suas as funções que até então eram desempenhadas pelos seguintes organismos extintos nesta altura: Direcção-Geral do Emprego, Direcção-Geral de Promoção de Emprego, Fundo de Desenvolvimento da Mão-de-Obra e Serviço de Reabilitação Profissional.

O IEFP foi, portanto, criado com o objectivo de integrar num único organismo a execução das políticas de emprego e formação profissional - funções complementares no âmbito das políticas de emprego - de forma a conseguir-se não só uma maior racionalidade e operacionalidade, mas também uma aproximação efectiva à diversidade das regiões nacionais.

O IEFP é um Instituto Público desconcentrado, dotado de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, e património próprio, que prossegue as políticas de emprego e formação profissional definidas e aprovadas pelo Governo.

O Estatuto do IEFP adopta as orientações emanadas da OIT (Organização Internacional do Trabalho) no que se refere à organização dos Serviços de Emprego e à execução das políticas definidas para as áreas do emprego, da formação e reabilitação.

O IEFP é um organismo dependente do Ministério da Economia e Emprego que tem como principais atribuições as seguintes (Decreto-Lei n.º 213/2007, de 29 de Maio):

- a) Promover a organização do mercado de emprego como parte essencial dos programas de actividade, tendo em vista o ajustamento directo entre a oferta e a procura de emprego;
- b) Promover a informação, a orientação, a qualificação e a reabilitação profissional, com vista à colocação dos trabalhadores no mercado de trabalho e à sua progressão profissional;
- c) Promover a qualificação escolar e profissional dos jovens, através da oferta de formação de dupla certificação;

- d) Promover a qualificação escolar e profissional da população adulta, através da oferta de formação profissional certificada, ajustada aos percursos individuais e relevante para a modernização da economia;
- e) Promover a melhoria da produtividade da economia portuguesa mediante a realização, por si ou em colaboração com outras entidades, das acções de formação profissional, nas suas várias modalidades, que se revelem em cada momento as mais adequadas às necessidades das pessoas e de modernização e desenvolvimento do tecido económico;
- f) Incentivar a criação e manutenção de postos de trabalho, através de medidas adequadas ao contexto económico e às características das entidades empregadoras;
- g) Incentivar a inserção profissional dos diferentes públicos através de medidas específicas, em particular para aqueles com maior risco de exclusão do mercado de emprego;
- h) Promover a reabilitação profissional das pessoas com deficiência, em articulação com o Instituto Nacional de Reabilitação, I. P.;
- i) Promover o desenvolvimento dos ofícios e das microempresas artesanais, designadamente enquanto fonte de criação de emprego ao nível local;
- j) Assegurar o desenvolvimento das políticas relativas ao mercado social de emprego, enquanto conjunto de iniciativas destinadas à integração ou reintegração sócio-profissional de pessoas desempregadas com particulares dificuldades face ao mercado de trabalho, com base em actividades dirigidas a necessidades sociais por satisfazer e a que o normal funcionamento do mercado não dá uma resposta satisfatória;
- k) Promover o conhecimento e a divulgação dos problemas de emprego através de uma utilização dos recursos produtivos integrada no crescimento e desenvolvimento sócio-económico;
- l) Participar na coordenação das actividades de cooperação técnica desenvolvidas com organizações nacionais e internacionais e países

estrangeiros nos domínios do emprego, formação e reabilitação profissionais;

- m) Colaborar na concepção, elaboração, definição e avaliação da política de emprego, de que é órgão executor.

Compete ainda ao IEFP a comprovação da formação, experiência ou qualificação profissionais, bem como, eventualmente, a verificação de outras condições adequadas para o exercício de uma actividade profissional.

O IEFP participa, também, em iniciativas e programas comunitários no âmbito do emprego e da formação profissional.

O IEFP é um organismo que pretende:

- *Estar ao serviço do Utente tentando responder às suas necessidades*
- *Realizar o seu trabalho com Qualidade*
- *Pautar-se pelo máximo de objectividade, imparcialidade e integridade*
- *Simplificar e desburocratizar na perspectiva de servir melhor os seus utentes*
- *Trabalhar em equipa*
- *Criar um clima de confiança, quer entre o seu pessoal, quer nos seus utentes*
- *Dar importância ao espírito de iniciativa e à criatividade como factores de desenvolvimento*
- *Apostar na formação contínua como meio de preparação para os desafios do futuro*

Do IEFP fazem parte de uma vasta equipa que trabalha em cadeia, uns na linha da frente, em contacto mais directo com os utentes, outros mais na retaguarda, mas com responsabilidades igualmente importantes para se alcançarem os objectivos que lhe são fixados.

3.2 – Como está organizado e estruturado

A estrutura de serviços do IEFP encontra-se desconcentrada, de acordo com a divisão do país em regiões, sendo consideradas as regiões estabelecidas para as Comissões de Coordenação Regional. Assim, a rede do IEFP distribui-se da seguinte forma:

- Serviços Centrais (com as instalações em Xabregas, Lisboa);
- 5 Delegações Regionais:
 - Delegação Regional do Norte (Porto);
 - Delegação Regional do Centro (Coimbra);
 - Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo (Lisboa);
 - Delegação Regional do Alentejo (Évora);
 - Delegação Regional do Algarve (Faro);
- Directamente dependentes das respectivas Delegações Regionais existem:
 - Centros de Emprego;
 - Centros de Formação Profissional de Gestão Directa;
 - Centro de Reabilitação Profissional;
 - Centros de Emprego e Formação Profissional (Mistos);
 - Centros de Apoio à Criação de Empresas.

O IEFP conta ainda com Centros de Formação Profissional de Gestão Participada que resultam de protocolos firmados entre o IEFP e outras entidades públicas ou privadas, sendo geridos por Conselhos de Administração em que as diferentes partes estão representadas.

Em articulação com os Centros de Emprego, Empresas, Associações e outras Entidades, funcionam Pólos de Formação Profissional, sobretudo vocacionados para a dinamização de cursos de Aprendizagem.

3.3 - Os serviços que o IEFP presta aos seus utentes

3.3.1 – Os serviços prestados às entidades empregadoras

- Recrutamento e selecção do pessoal ajustado aos postos de trabalho comunicados;
- Formação profissional de activos qualificados e não qualificados;
- Apoios técnicos e financeiros para a realização de estágios profissionais;
- Apoios técnicos e financeiros para instalação por conta própria;
- Apoios financeiros para a contratação de pessoas socialmente desfavorecidas ou portadoras de deficiência;
- Apoios financeiros para a contratação de desempregados de longa duração e de jovens à procura do primeiro emprego;
- Apoios financeiros para ajustamento dos postos de trabalho e eliminação de barreiras arquitectónicas.

3.3.2 – Os serviços prestados àqueles que pretendem um emprego

- Mobilidade Geográfica;
- Estágios;
- Contrato Emprego-Inserção;
- Contrato Emprego-Inserção +;
- Bolsa de Formação da Iniciativa do Trabalhador;
- Criação do Próprio Emprego ou Empresa;
- Programa Vida Emprego;
- Empresas de inserção;

- Formação Profissional Especial;
- Fundo Europeu de Ajustamento à Globalização (FEG).

3.3.3 – Os serviços prestados àqueles que pretendem frequentar um curso de formação profissional

- Cursos de Formação Profissional;
- Formação Modular;
- Cursos de Aperfeiçoamento Profissional;
- Cursos de Reciclagem ou de Actualização Profissional;
- Cursos de Reconversão Profissional;
- Cursos de Especialização;
- Cursos de Formação Profissional em regime de alternância - Aprendizagem.

3.3.4 – Os serviços prestados àqueles que têm grandes dificuldades de inserção profissional (toxicodependentes, ex-reclusos, pessoas pertencente a minorias étnicas, culturais, pessoas sem recursos e apoios familiares ou sem abrigo)

- Contrato Emprego-Inserção;
- Contrato Emprego-Inserção +;
- Escolas-Oficinas;
- Subsídio de Inserção dos Jovens na Vida Activa;
- Formação Profissional Especial;
- Projecto Vida Emprego.

3.3.5 - Os serviços prestados às pessoas com deficiência

- Preparação Pré-Profissional;
- Formação Profissional;
- Incentivos à Contratação;
- Apoios à instalação por conta própria ou à criação do próprio emprego.

3.3.6 – Os restantes serviços prestados

- Certificação de profissionais pela via da experiência;
- Certificação de profissionais pela via da formação profissional;
- Equivalência de qualificações profissionais obtidas em países da União Europeia e Países Terceiros.

Como se pode verificar é enorme a lista de serviços que o IEFP disponibiliza aos seus utentes, utentes esses que se podem agrupar em três grandes grupos, que são: - as entidades empregadoras; - os desempregados; e - os formados.

3.4 – O Centro de Emprego de Estremoz

Como foi referido num dos pontos anteriores, o IEFP I.P., com o objectivo de cumprir a missão que lhe foi confiada, foi a sua estrutura dividida em Serviços Centrais, Regionais e Unidades Orgânicas Locais.

Das Unidades Orgânicas Locais fazem parte os Centros de Formação Profissional, os **Centros de Emprego**, os Centros de Emprego e Formação Profissional e os Centros de Reabilitação Profissional.

De entre as competências dos Centros de Emprego podem-se destacar:

- a) Incentivar e promover, a realização das acções conducentes à adequada organização, gestão e funcionamento do mercado de emprego envolvente;
- b) Potenciar o ajustamento entre a procura e a oferta de emprego e de formação profissional, visando a promoção do emprego;
- c) Recolher e difundir informações sobre a situação e perspectivas do mercado de emprego e proceder às análises necessárias, considerando, em especial, o conhecimento e a caracterização da procura e da oferta;
- d) Incentivar as autarquias e demais entidades públicas, as organizações de empregadores e de trabalhadores e outras instituições vocacionadas para o desenvolvimento local, no sentido de que, na sua actuação, sejam consideradas as problemáticas do emprego, da formação e da reintegração dos grupos sociais mais desfavorecidos;
- e) Colaborar na detecção de necessidades locais de formação e integração profissional, propor a sua realização e assegurar-lhes o acompanhamento e apoio necessários;
- f) Proporcionar serviços de informação e orientação profissional, tendo em conta os públicos prioritários, designadamente os jovens, os desempregos de longa duração, as mulheres, os grupos sociais desfavorecidos e os ex-formandos;

- g) Apoiar e dinamizar a realização de programas de formação profissional e de criação de postos de trabalho;
- h) Suscitar iniciativas inovadoras que se traduzam na integração de grupos específicos de candidatos a emprego, em particular os grupos sociais mais desfavorecidos;
- i) Assegurar um atendimento integrado e personalizado dos indivíduos ou entidades utentes do centro, propiciando o apoio técnico e administrativo mais adequado ao encaminhamento das solicitações que lhe sejam colocadas;
- j) Articular com os centros de formação profissional de gestão directa e participada, com outras entidades formadoras acreditadas e com os centros novas oportunidades, com vista ao encaminhamento dos seus utentes, na perspectiva da sua qualificação profissional para as necessidades do mercado de trabalho.

É com o intuito de dar corpo e de concretizar no terreno, as atribuições que lhe estão confiadas, que surge o Centro de Emprego de Estremoz.

O Centro de Emprego de Estremoz tem como área de intervenção cinco concelhos do Alentejo Central, ou seja, Alandroal, Borba, Estremoz, Sousel e Vila Viçosa, sendo que, três deles fazem parte do triângulo da “Zona dos Mármore”, Estremoz, Borba e Vila Viçosa, e os outros dois são predominantemente rurais, Alandroal considerado no passado como das “Terras Pobres do Guadiana” e Sousel.

Compõem a sua área de intervenção cerca de 43.590 habitantes que têm como principais fontes de rendimento os mármore, através da indústria de extracção e de transformação, e o vinho, desde a vinha até à sua produção e comercialização. Outra das actividades geradoras de rendimento é a produção de azeitona e de azeite.

3.4.1 – Missão e Objectivos Estratégicos

Na Administração Pública em Geral e no IEFP I.P. em particular, existe um documento que define para cada ano civil, quais os objectivos estratégicos fixados para a actuação desse organismo. Esse documento designa-se por **Quadro de Avaliação de Responsabilidades – QUAR**.

Nesse documento é também feita referência à missão do organismo em causa, e que no caso do IEFP, I.P., como serviço público de emprego nacional que é, tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas activas de emprego e de formação profissional.

Esta missão é válida para todo o IEFP I.P., pelo que é também a missão das suas Unidades Orgânicas, sendo que neste caso a que nos interessa é o Centro de Emprego de Estremoz.

É também o QUAR que fixa para o ano civil em causa quais os objectivos estratégicos em que a instituição deverá centrar toda a sua actuação.

Para o ano de 2010, o QUAR do IEFP I.P. fixou quatro Objectivos Estratégicos, e que foram os seguintes:

OE1 - Promover a qualidade do emprego e combater o desemprego;

OE2 - Melhorar a qualidade de atendimento nos Centros de Emprego;

OE3 – Promover a qualificação dos activos no quadro da reforma do Sistema Nacional de Formação Profissional;

OE4 – Modernização do Serviço Público de Emprego;

O Centro de Emprego de Estremoz, por ter uma actuação directa perante os utentes do serviço público de emprego, e como se pretende que seja uma unidade orgânica que actua de forma descentralizada na aplicação no terreno das políticas de emprego, assume ele próprio como seus, os objectivos estratégicos contratualizados através do QUAR.

Capítulo IV – Justificação do Projecto e Metodologia

4.1 – Justificação do Projecto

O presente projecto, tem como objectivo a construção de um modelo, baseado no *Balanced Scorecard*, que permita compreender, diagnosticar, propor melhorias e aperfeiçoar todo o processo de tomada de decisões de gestão do Centro de Emprego de Estremoz.

Segundo Neves (2010) a imprevisibilidade tornou-se crescente devido à aceleração dos ritmos de inovação, fazendo com que a gestão se torne cada vez mais complexa. Tornou-se fundamental um conhecimento imediato e uma atenção constante às oportunidades e às ameaças. Foi com esse intuito que se construiu o quadro 4, onde se apresentam as interações entre as fontes e a sua localização.

Quadro 4- Fontes de Complexidade de Gestão

Localização Fonte	Interna	Externa
Interna	Pressão para a inovação nas práticas de gestão	Aumento da complexidade da envolvente, causada pelas próprias organizações
Externa	Satisfação das capacidades e exigências dos trabalhadores	Novas paisagens competitivas (mudança social e tecnológica)

Fonte: Neves (2010)

Para Stacey (1996) os gestores enfrentam uma dificuldade acrescida que deriva do maior conhecimento que possuem em relação à complexidade de gestão, quer internamente quer externamente.

Quer a tecnologia quer a evolução do conhecimento, conjugados com a globalização, obrigaram a ter formas diferentes de olhar a gestão das organizações.

É neste contexto de elevada complexidade que se revela de extrema importância a aposta em novos modelos e métodos de gestão, a aplicar não só no Centro de Emprego de Estremoz, mas também em outras unidades orgânicas do IEFP I.P., constituindo-se

assim como um agente de mudança e influenciando a execução da estratégia definida para a organização.

Ao se pretender, criar um *Balanced Scorecard* para o Centro de Emprego de Estremoz, será fundamental estudar alguns aspectos relacionados com a sua gestão estratégica.

Assim, será necessário conhecer o envolvimento de todos funcionários na gestão estratégica do Centro de Emprego, pois, só com o empenho e colaboração de todos, será facilitado o desenvolvimento do *Balanced Scorecard*.

4.2 – Objectivos do Projecto

Na concretização deste projecto pretende-se como objectivo principal criar uma estrutura de base para avaliação permanente da gestão de um Centro de Emprego através da ferramenta estratégica assente no modelo de *Balanced Scorecard*.

Só com o atingir do objectivo principal será possível também chegar aos objectivos específicos que se pretende atingir com a implementação do Projecto e, que são:

- Conhecer a estratégia do Centro de Emprego;
- Implementar os indicadores como catalisadores do sucesso do Centro de Emprego;
- Mostrar claramente a quem serve o Centro de Emprego e a melhor forma de o fazer;
- Identificar os processos internos que mais valores direccionam para o cliente/utente;
- Melhorar o desempenho e a motivação dos funcionários com vista à melhor satisfação do cliente/utente.

4.3 – Metodologia.

Definir o caminho metodológico é essencial para que a pesquisa se realize sem nunca perder de vista a problemática, os objectivos e os recursos disponíveis. Pelo que se seleccionam um conjunto de técnicas que mais se adequam ao estudo que se pretende desenvolver.

Lassard e Hérbert (1994) definem a metodologia como sendo um de directrizes que orientam a investigação científica. Por seu lado, Judith Bell (1997), refere que a metodologia “*procura explicar como a problemática foi investigada e a razão porque determinados métodos e técnicas foram utilizados*”.

A metodologia é a organização crítica das práticas de investigação, nesta fase o investigador determina os métodos que utilizará para obter as respostas às questões de investigação colocadas. Fortin (1999), define metodologia como “*conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica*”.

A metodologia que mais se adequa a este tipo de estudo será a qualitativa, decidindo-se efectuar um estudo aprofundado, através do contacto directo com os principais protagonistas do dia a dia de trabalho num Centro de Emprego, utilizando-se para isso entrevistas, de onde serão extraídas todas as informações que conduziram à realização do projecto.

Os dados qualitativos permitem descrições ricas e solidamente fundadas em processos obtidos num contexto local.

Consegue-se compreender, analisar e interpretar realidades e dificuldades tal como são “*experimentadas*” pelos trabalhadores e decisores de um Centro de Emprego.

Apreender este processo de interpretação, compreender uma realidade e seleccionar o seu “*essencial*” são tarefas da metodologia qualitativa.

O investigador procura encontrar informação pertinente que lhe permita o contacto com a realidade a observar, aprofundar, informações obtidas, documentar-se sobre os fenómenos, o que pode contribuir para o crescimento de um campo organizado de conhecimentos sobre o objecto em estudo.

Segundo Fortin (1999), o principal instrumento de pesquisa é o próprio investigador. Mas um investigador qualitativo que tem de escolher e interpretar o essencial de uma realidade, não pode chegar ao seu fim se não através de um processo sistemático e rigoroso.

Uma vez que a abordagem ao estudo é do tipo qualitativa o mais importante será a partilha de vivências e situações e não o número de entrevistados.

Enquanto técnica de recolha de dados, a entrevista “é bastante adequada para obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam. Esta técnica permite conhecer experiências e definições pessoais e permite ainda a verbalização de sentimentos, que neste caso concreto, não se traduz num aspecto com elevada relevância para a elaboração do projecto.

Fortin (1999) afirma que as entrevistas variam em função de dois parâmetros: o grau de liberdade deixado aos interlocutores e o grau de profundidade da investigação.

A opção passou pela realização de uma entrevista estruturada, apresentada em anexo ao trabalho de projecto, que pareceu ser a mais adequada na medida em que a informação a recolher tinha bastante importância se se restringisse aos aspectos perguntados, não invalidando a possibilidade dos entrevistados poderem fazer referência a tudo o que considerassem pertinente para o projecto. Em anexo ao trabalho de projecto foi incluído um resumo dos principais aspectos referenciados pelos entrevistados.

Capítulo V – O Balanced Scorecard para o Centro de Emprego de Estremoz

5.1 – O Balanced Scorecard para o Centro de Emprego de Estremoz

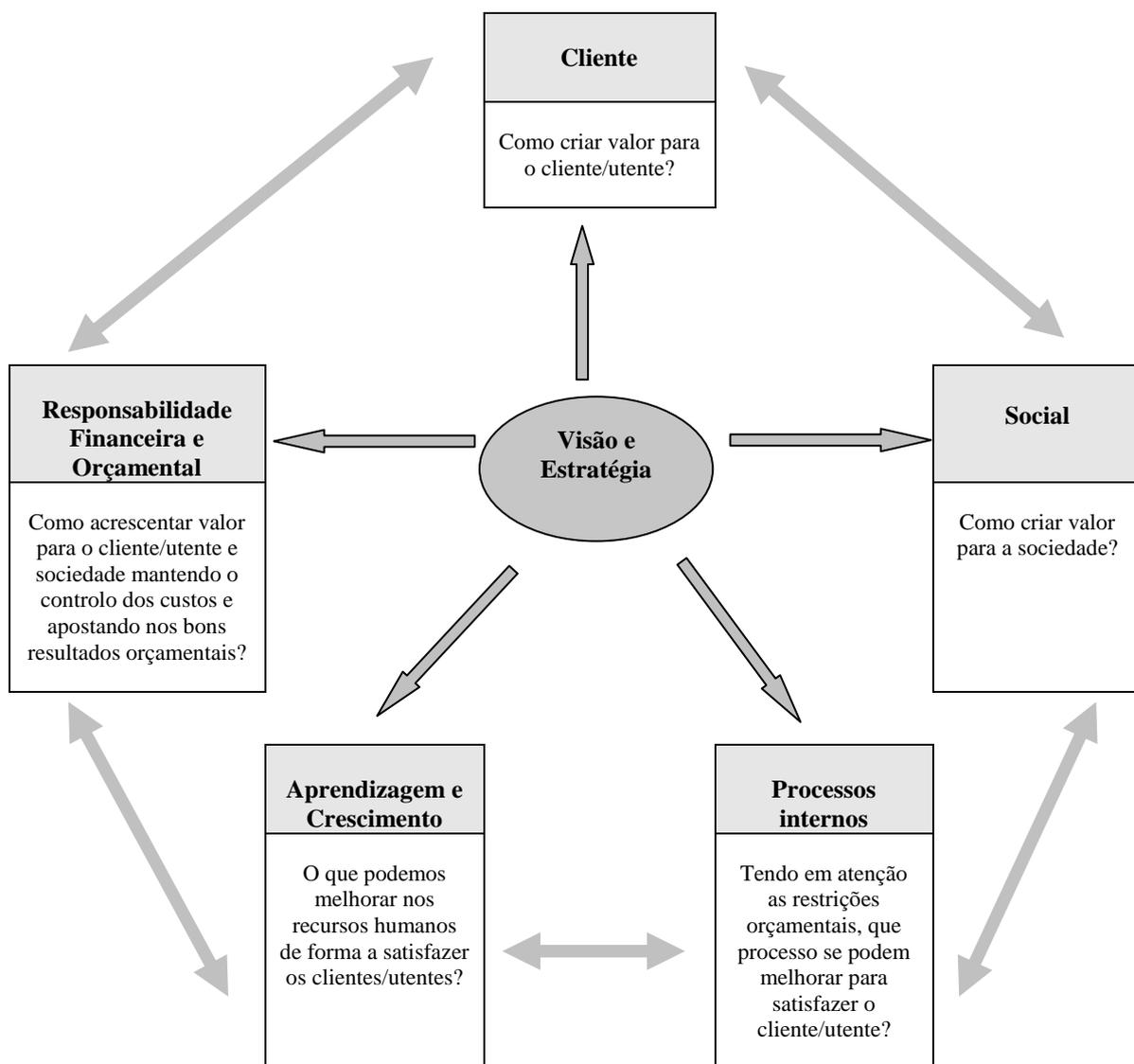
Pretende-se neste ponto desenvolver toda a estrutura que servirá de base à elaboração do desenho do modelo específico do Balanced Scorecard a aplicar na gestão do Centro de Emprego.

A aplicação do Balanced Scorecard num Centro de Emprego pressupõe a adaptação do modelo às especificidades do organismo em causa. A cópia do modelo original não é a solução, uma vez que, o mesmo deverá ser adaptado em função da realidade e da actividade do organismo. Niven (2003), defende que o modelo que foi inicialmente desenvolvido por Kaplan e Norton tem aplicabilidade quer em grandes ou em pequenas organizações, independentemente da sua natureza ser pública ou privada, e dos seus objectivos em termos de lucros, ou seja, com ou sem fins lucrativos.

Dentro das especificidades do serviço público de emprego, e contrapondo com aquilo que são as práticas das empresas privadas, destacam-se a satisfação das necessidades da comunidade que utiliza os serviços públicos e a melhoria do seu bem-estar. É devido a esses factores que terão que ser feitas algumas alterações ao modelo original do Balanced Scorecard.

Na figura seguinte apresenta-se aquele que se pensa ser o modelo indicado de estrutura do Balanced Scorecard a aplicar num Centro de Emprego.

Figura 5- Balanced Scorecard do Centro de Emprego de Estremoz



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

O modelo de Balanced Scorecard que foi desenhado para o Centro de Emprego, tem como principal enfoque a satisfação das necessidades dos clientes/utentes, sem esquecer a sociedade onde está inserido e os resultados financeiros traduzidos nas execuções orçamentais.

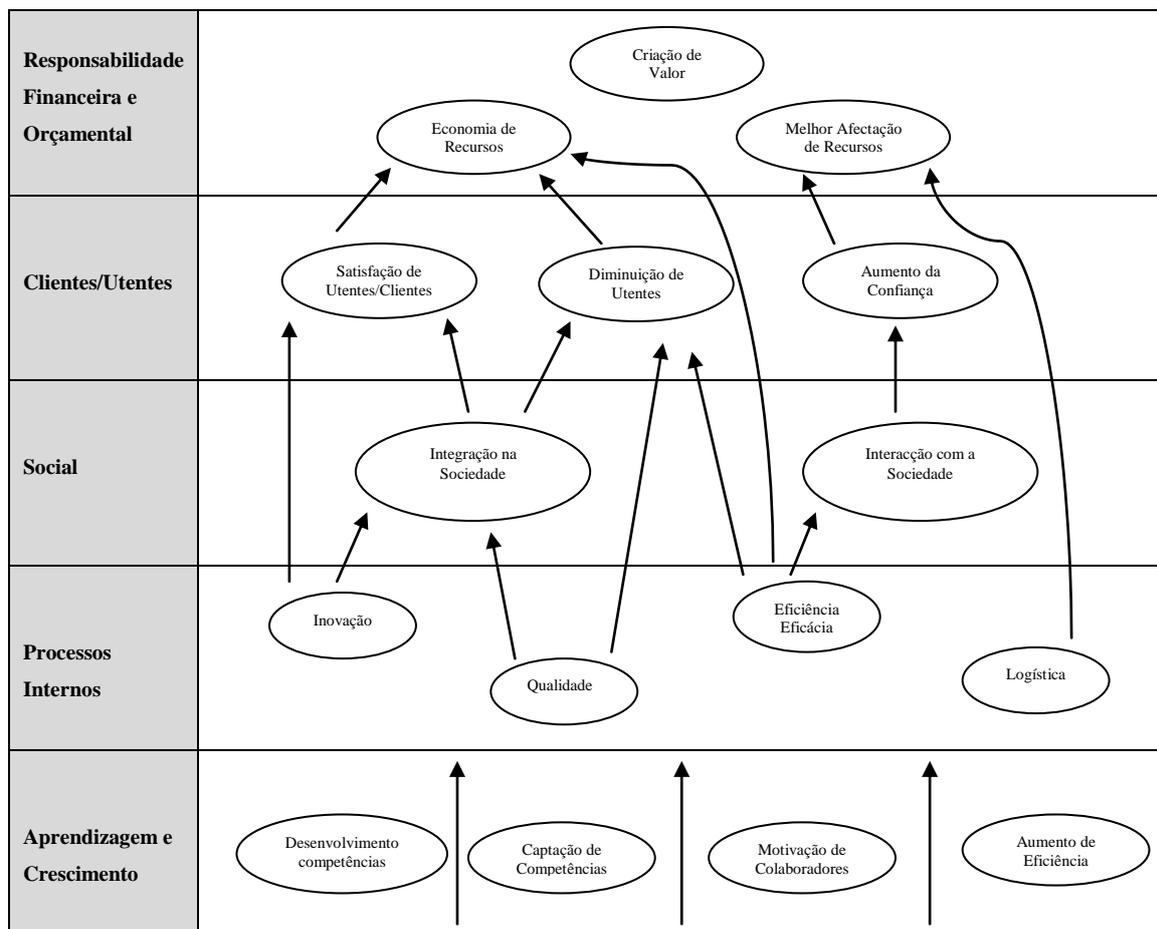
Todo o modelo está centrado no utente/cliente do organismo, pois é ele a razão da sua existência.

Os recursos orçamentais são também um ponto importante no modelo desenhado para o Centro de Emprego, uma vez que, são eles que permitem o desenvolvimento de metodologias de aprendizagem e crescimento que conduzam a uma maior eficácia e eficiência dos serviços.

Quanto aos processos internos, também aqui o modelo tem um enfoque especial, porque são um factor com grande importância para se conseguir uma evolução positiva no sentido da satisfação da sociedade e dos clientes/utentes.

Tendo em conta as cinco perspectivas construiu-se o mapa estratégico, que se apresenta através do quadro 5, e que foi adequado ao funcionamento do Centro de Emprego de Estremoz, mapa esse que pretende reflectir a actividade e servir de base para a definição dos objectivos estratégicos e dos respectivos indicadores destinados à verificação da sua concretização.

Quadro 5- Mapa Estratégico do Centro de Emprego de Estremoz



Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

Todo o mapa estratégico assenta no objectivo final da criação de valor, objectivo esse que adaptado ao Centro de Emprego se traduz na excelência do desempenho no cumprimento da Missão. Enquanto que, no sector privado factores como a quota de mercado, a rendibilidade e a criação de riqueza, são o garante da performance financeira da empresa, no sector publico os objectivos que definem toda a estrutura financeira assentam na produtividade, na eficiência e na redução de custos.

A perspectiva social ocupa também um lugar importante no mapa estratégico delineado para o Centro de Emprego. Todo o relacionamento entre a comunidade onde o Centro de Emprego se encontra inserido traduz uma mais valia para o leque de opções possíveis para a resolução dos problemas dos utentes/clientes.

Para o sucesso da aplicação do modelo de Balanced Scorecard, foram criados indicadores associados às várias perspectivas e directamente relacionados com os objectivos estratégicos de cada uma dessas mesmas perspectivas, e que são apresentados no quadro seguinte.

Quadro 6 - Objectivos Estratégicos e Indicadores do Centro de Emprego de Estremoz

Perspectiva	Objectivo Estratégico	Indicador
Rentabilidade Financeira e Orçamental	<ul style="list-style-type: none">- Criar mecanismos de rentabilização das medidas.- Aumentar o rendimento dos activos intangíveis.- Diminuir os custos de funcionamento.- Melhorar a eficiência e a eficácia.	<ul style="list-style-type: none">- Percentagem de utentes integrados nas várias medidas.- Número de registos por utente.- Percentagem de execução orçamental.- Tempo de decisão por processo.
Cliente	<ul style="list-style-type: none">- Captar novas ofertas de emprego.- Fidelizar empregadores no recurso aos serviços de colocação.- Diminuir o tempo de permanência dos utentes no ficheiro.- Aumentar as integrações em programas e medidas.	<ul style="list-style-type: none">- Percentagem de crescimento mensal de ofertas.- Número de repetição de ofertas por empregador.- Número de dias com inscrição activa.- Número de utentes integrados em programas e medidas.
Social	<ul style="list-style-type: none">- Diminuir o número de utentes integrados no RSI.- Promover acções de divulgação dos programas e medidas.- Aumentar a participação em parcerias com entidades externas à instituição.	<ul style="list-style-type: none">- Nº de utentes beneficiários do RSI.- Nº de sessões de divulgação efectuadas.- Número de novas parcerias.
Processos Internos	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolver os canais de comunicação internos.- Melhorar os circuitos de decisão.- Melhorar a afectação dos recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none">- Número acessos à intranet por funcionário.- Número de dias de resolução de processo.- Número de funcionários por utente.
Aprendizagem e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar o número de horas de formação para os funcionários.- Aumentar a motivação dos funcionários.	<ul style="list-style-type: none">- Número de horas de formação por funcionário.- Número de sugestões por funcionário.

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

Todos os indicadores anteriormente apresentados visam transmitir a toda a equipa de trabalho do Centro de Emprego, a informação necessária e em tempo real, que permita melhorar o serviço prestado e tender de forma rápida para a garantia de proporcionar aos seus utentes/clientes um serviço de excelência.

Para que sejam concretizados os objectivos estratégicos é necessário construir acções estratégicas, que através da sua concretização vão permitir a obtenção de bons resultados nos objectivos estratégicos.

O quadro seguinte pretende construir uma matriz que conjugará os objectivos estratégicos com acções estratégicas concretas, permitindo assim visualizar de uma forma clara a interacção que existe entre ambos.

Quadro 7- Matriz das acções estratégicas

Acção estratégica	Objectivo estratégico	Rentabilidade Financeira e Orçamental				Cliente				Social			Processos Internos		Aprendizagem e Desenvolvimento	
		Criar mecanismos de rentabilização das medidas	Aumentar o rendimento dos activos intangíveis	Diminuir os custos de funcionamento	Melhorar a eficiência e a eficácia	Captar novas ofertas de emprego	Fidelizar empregadores no recurso aos serviços de colocação	Diminuir o tempo de permanência dos utentes no ficheiro	Aumentar as integrações em programas e medidas	Diminuir o número de utentes integrados no RSI	Promover acções de divulgação dos programas e medidas	Aumentar a participação em parcerias com entidades externas à instituição	Desenvolver os canais de comunicação internos.	Melhorar os circuitos de decisão	Melhorar a afectação dos recursos humanos	Aumentar o número de horas de formação para os funcionários
Criar uma equipa de recolha de ofertas		X		X	X	X		X			X					
Criar o gabinete de atendimento ao empresário	X			X	X	X										
Criar uma linha de apoio ao cliente/utente			X				X	X	X							
Promover mecanismos de divulgação de medidas	X			X			X		X							
Melhorar os procedimentos de acesso à formação interna		X											X	X	X	X
Implementar um sistema de controlo de custos			X	X												
Criar circuitos de decisão mais rápidos	X		X								X	X				
Melhorar o sistema de avaliação de desempenho				X									X	X	X	X
Promover actividades Instituição/Empresas/Utentes	X				X	X		X		X	X					
Optimizar os recursos tecnológicos disponíveis.		X	X	X												

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2005)

No quadro anterior são apresentadas algumas das acções estratégicas a implementar na gestão do Centro de Emprego. Durante a sua implementação poderão ser complementadas com outras a definir pela equipa de gestão da unidade orgânica.

Conclusões e Considerações Finais

A implementação do Balanced Scorecard num Centro de Emprego como o de Estremoz, vem de encontro à preocupação de toda a sua Direcção e também das estruturas dirigentes da Delegação Regional do Alentejo e do próprio Conselho Directivo do IEFP I.P., no desenvolvimento de uma gestão mais eficaz e também no desempenho da instituição para o cumprimento da sua missão.

Foi a partir do estudo teórico do Balanced Scorecard que se desenvolveu o projecto de aplicação desse modelo de gestão a um Centro de Emprego. A pesquisa dentro da organização permitiu recolher toda a informação que foi considerada importante para o desenvolvimento do projecto, permitindo assim, realizar o desenho do mapa estratégico e os respectivos objectivos estratégicos que posteriormente conduziram aos indicadores que os vão reflectir e constituir como meios privilegiados de informação de navegação a toda a equipa.

O desenvolvimento de qualquer metodologia que vise a medição do desempenho de um serviço público, levanta sempre alguns problemas relacionados com os recursos disponíveis, que são normalmente inferiores às necessidades dos organismos, tornando-se assim como o maior constrangimento de que tem que tomar decisões de gestão.

Os serviços públicos enfrentam também outros constrangimentos, que estão relacionados com decisões políticas governamentais e que, por si só, são na maior parte dos casos um obstáculo intransponível no curto prazo.

Não sendo o ajustamento entre a oferta e a procura de emprego um negócio, quando é desenvolvido por organismos públicos, acontece frequentemente algum desequilíbrio entre aquilo que na prática acontece e aquilo que era o resultado desejado.

O facto do Centro de Emprego ser uma organização pública, a elaboração do projecto exigiu algumas alterações ao modelo originalmente proposto por Kaplan e Norton. A principal alteração, e que salta desde logo à vista, foi a introdução de uma nova perspectiva designada de social.

Para que o projecto de implementação do Balanced Scorecard seja bem sucedido é necessário haver um comprometimento e uma sintonia entre todos os actores relacionados com o Centro de Emprego. O comprometimento de todos com o modelo de Balanced Scorecard assume maior relevância nos níveis de decisão mais elevados, mas, apresenta também a necessidade de implementação de uma boa estratégia de comunicação entre todas as estruturas do Centro de Emprego, pois só assim será garantido o seu sucesso.

Para o cumprimento do objectivo principal deste projecto, desenvolveu-se o *Balanced Scorecard* para o Centro de Emprego, na tentativa de criar um mecanismo de clarificação, comunicação e de avaliação da sua estratégia. O ponto de partida foram as falhas evidenciadas pelos decisores e executores da estratégia dentro do Centro de Emprego.

A elaboração do presente trabalho traduz-se de maior importância devido ao facto de se poder constituir como um ponto de partida para o desenvolvimento do Balanced Scorecard, numa primeira fase de aplicação às estruturas Regionais e posteriormente à sua extensão a todo o IEFP I.P..

Este projecto sofre de algumas limitações que poderão suscitar algumas dúvidas e críticas. Pode-se referenciar como a principal, o facto de existir a impossibilidade de testar o modelo no tempo, isto é, não foi o projecto aplicado e não foram estabelecidos valores concretos para os objectivos estratégicos, ficando assim a dúvida sobre a avaliação dos mesmos.

Não foi também possível avaliar se o *Balanced Scorecard* desenhado para o Centro de Emprego de Estremoz cumpre os objectivos de clarificação e comunicação da estratégia. Estas limitações poderão ficar dissipadas logo que o projecto seja aplicado.

Fica no final a noção de que o presente projecto poderá ir muito mais além, podendo servir mesmo de alavanca para o seu alargamento a toda a estrutura do Instituto do Emprego e Formação Profissional, contribuindo assim para a alteração e a modernização da gestão de uma instituição de grande complexidade.

Bibliografia

- Alves, André Azevedo e Moreira, José Manuel, (2004), *O que é a Escolha Pública*. Principia.
- Amat Salas, Oriol e Soldevila García, Pilar (1999), *La aplicación del Cuadro de Mando Integral – Un ejemplo em la Unidad de Relaciones Internacionales de una universidad pública*, Auditoria Pública, nº 17, Junho.
- Andrade, Ana Fortuna (2000), *Politica da Qualidade nas Administrações Públicas da União Europeia*, 2º Encontro INA Moderna Gestão Pública, Março 2000.
- Anthony, R. (1995). *Management Control Systems*. Irwin.
- Azúa, S. (1998), *Un paso más avanzado ao cuadro de mando integral*, Conferência en el Institute for Internacional Research, QAP, Novembro.
- Bell, Judith (1997), *Como realizar um projecto de investigação*, Lisboa, Gradiva.
- Bessire, D. (2000). *French Tableaux versus American Balanced Scorecard: Misery and Glory of Metaphors*. Manchester Federal School of Business and Management UMIST/University of Manchester: England.
- Betancourt, Aureliano (1999), *Qué es el Balanced Scorecard*, I Seminário Nacional de Balanced Scorecard, Puerto La Cruz, Maio.
- Caldeira, Jorge, (2009). *Balanced Scorecard no Estado, Gerir a Performance Estratégica para a Criação de Valor Público*, Almedina.
- Canavarro, José Manuel (2000), *Teorias e Paradigmas organizacionais*, Coimbra, Quarteto.
- Carapeto, Carlos, Fátima Fonseca (2005), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Sílabo.
- Carvalho, C. e Azevedo, G. (2001). *Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs Sistema de Gestão*. Revista do I.S.C.A.A., IIª Série 6/7.
- Cervo, A. L. e Bervian, P. A. (1983). *Metodologia Científica*. 3ª Edição, McGraw-Hill do Brasil.
- Chiavenato, Idalberto (2000), *Administração nos Novos Tempos*, Brasil, Editora Campos.

-
- Dray, António (1995), *O Desafio da Qualidade na Administração Pública*, Editora Caminho.
 - Drucker, Peter (1990), *As Organizações sem Fins Lucrativos*, Lisboa, Difusão Cultural.
 - Eccles, R. G. et al (2000). *Medindo o Desempenho Empresarial*. Harvard Business Review. Editora Campus.
 - Eiras, R. (2001). *A Estratégia É Trabalho de Todos*. Executive Digest.
 - Fernandes, Maria José (2004), *La Nueva Gestión Pública y los Indicadores de Gestión en los Ayuntamientos Portugueses: Estructura Teórica y Análisis Empírico*, Tese de Doutoramento, universidade de Santiago de Compostela, Espanha.
 - Figueiredo, José (2002), *Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do Balanced Scorecard*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
 - Fortin, Marie-Fabienne (1999), *O processo de investigação: da concepção à realidade*. Loures, Lusociência.
 - Freire, A. (1997). *Estratégia Sucesso em Portugal*. 1ª Edição, Lisboa/São Paulo, Editora Verbo.
 - Freitas, Guilhermina e Góis, Cristina (1999), *Diferenças entre as demonstrações financeiras do sector privado e do sector público não lucrativo em Portugal*, Revista de Contabilidade e Comércio nº 24.
 - Gomes e al. (2007), *O Balanced Scorecard – Aplicado à Administração Pública*, Publisher Team.
 - Gomes, Patrícia (2007), *O papel do Balanced Scorecard na Avaliação de Desempenho do Sistema Policial Português*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Braga.
 - Hafner, Kristine (1998), *Partnership for performance: The Balanced Scorecard put to the test at the University of California*, Documento disponível em <http://www.ucop.edu/ucophone/businit/10-98-bal-scor-chapter.pdf>, data de consulta: 15 de Abril de 2011.

-
- Jordan, H. *et al* (1995). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 3ª Edição, Lisboa, Áreas Editora.
 - Kaplan, R. S. e Norton, D. (1997). *A Estratégia em Acção*. Rio de Janeiro, Campus.
 - Kaplan, R. S. e Norton, D. (1997). *O Painel de Bordo dos Gestores*. Harvard Business Review.
 - Kaplan, R. S. e Norton, D. (2000). *Organização Orientada para a Estratégia*, 5ª Edição, Rio de Janeiro, Campus.
 - Kaplan, Robert (2001), *Strategic performance measurement and management in non-profit organizations*, Non-profit Management and Leadership nº 11.
 - Kaplan, Robert e Norton, David (1997), *Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.
 - Kaplan, Robert e Norton, David (2001), *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral – Para implantar y Gestionar su Estrategia*, Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona.
 - Kaplan, Robert e Norton, David (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press.
 - Kraemer, Maria (2003), *O Balanced Scorecard e seu impacto na contabilidade gerencial*, Contabilidade Vista & Revista. Minas Gerais, nº 3.
 - Lessard, Michelle e Hébert, Goyette (1994), *Investigação Qualitativa. Fundamentos e Práticas*. Instituto Piaget
 - Lima, M. J. (2002). *O Fim da Gestão Pelo Retrovisor*. Gestão Inteligente – Ferramenta.
 - Madeira, Paulo Jorge (2000), *Balanced Scorecard: Un novo sistema de avaliação*, Jornal do Técnico de Contas e da Empresa nº 413.
 - Meyer, C. *et al*, (2000). *Medindo o Desempenho Empresarial*. Harvard Business Review. Editora Campus.
 - Mintzberg, Henry (1979), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Publicações D. Quixote.
 - Mintzeberg, H.; J. Quinn e S. Goshal, (1995). *The Strategy Process*. Prentice Hall.

-
- Miranda, Jorge (2002), *Teoria do Estado e da Constituição*, Coimbra Editora.
 - Mourato, Joaquim (2006), *Sistema Integrado de Gestão do Instituto Plitécnico de Portalegre*, IV Congresso Nacional de Administração Pública: Novos Modelos de Administração Pública, Novembro, Lisboa.
 - Neves, Arminda (2002), *Gestão na Administração Pública*, Pergaminho.
 - Neves, Arminda, (2010). *Governança Pública em Rede, Uma Aplicação a Portugal*, Edições Sílabo.
 - Niven, Paul (2003), *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
 - Pinto, F. (2007), *Balanced Scorecard – Alinhar Mudanças, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. Edições Sílabo. Lisboa.
 - Pires Caiado, António e Pinto, Ana (2002), *Manual do Plano Oficial de Contabilidade Pública*, Almedina.
 - Raine, Jonh e Willson, Michael (1995), *New Public Managenent and Criminal Justice*, Public & Money Management, Janeiro-Março.
 - Ramos, C. e Gonçalves, D., (2002). *Balanced Scorecard: Uma ferramenta de gestão estratégica*. Janeiro, in *Jornal de Contabilidade*, Nº 298.
 - Ribeiro, Nuno (2005), *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho, Braga.
 - Silva, C. F. F. da, (2005). *Prémio Professor Rogério Fernandes Ferreira*, Editora CTOC.
 - Silveira, Paula, Trindade, Nelson (1992), *A Gestão na Administração Pública*, Lisboa, Editorial Presença.
 - Sousa Franco, António (1997), *Finanças Públicas e Direito Financeiro, Vol. I e Vol. II*, Almedina, Coimbra.
 - Sousa, Maria e Rodrigues, Lúcia (2002), *O Balanced Scorecard – Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*, Editora Rei dos Livros, Lisboa.

- Stacey, Ralph (1996), *Criatividade nas Organizações: a importância da desordem*, Comportamento Organizacional II.
- Tavares, João e Branco, José (1998), *A administração financeira do Estado em Portugal*, Documento disponível em www.dgo.pt/RAFE/AFE_P_doc.htm, Data de consulta: 2 de Setembro de 2010.
- Tavares, Luís Valadares (2004), *A Administração Pública na Suécia*, INA.
- Veja Garcia, Montserrat (1998), *Diseño e implementación del cuadro de mando integral*, Estrategia Financeira nº 138, Março.
- Wheelen, Thomas e Hunger, David (2002), *Strategic management and Business Policy*, Pearson Education internacional, New Jersey.

Legislação

- Constituição da Republica Portuguesa (2002), Almedina, Porto.
- Decreto-Lei nº 213/2007 de 29 de Maio, Publicado no Diário da Republica, I Série nº 103.
- Decreto-Lei nº 44506/1962 de 10 de Agosto, Publicado no Diário da Republica nº 183, I Série.
- Decreto-Lei nº 44538/1962 de 23 de Agosto, Publicado no Diário da Republica nº 193, I Série.
- Decreto-Lei nº 46731/1965 de 9 de Dezembro, Publicado no Diário da Republica nº 278, I Série.
- Decreto-Lei nº 48275/1968 de 18 de Março, Publicado no Diário da Republica nº 66, I Série.
- Decreto-Lei nº 519-A2/1979 de 29 de Dezembro, Publicado no Diário da Republica nº 299, 8º Suplemento, I Série.
- Lei nº 32/2002 de 20 de Dezembro, Publicada no Diário da Republica nº 294, I-A Série.
- Portaria Nº 637/2007 de 30 de Maio, Publicada no Diário da Republica nº 104, I Série.

Anexos

Desenvolvimento da entrevista e a sua aplicação.

Para a construção do Projecto de Aplicação do Balanced Scorecard na Gestão de um Centro de Emprego, como já foi anteriormente descrito, foi realizado uma pequena entrevista que apresentava como principal objectivo, identificar os aspectos que os funcionários da Direcção e das Áreas Técnicas do Centro de Emprego, acham mais relevantes nos processos de tomada de decisão e no conhecimento da actividade desenvolvida.

Para isso, foram formuladas 7 questões e foram apresentadas a 7 funcionários, mais precisamente, ao Director, ao Chefe de Serviços, ao Conselheiro de Orientação Profissional e aos quatro Técnicos de Emprego.

Questão 1

Conhece a Missão e a Visão da Organização que representa?

Questão 2

Na sua opinião acha que existe um alinhamento em torno da estratégia nas acções que se desenvolvem na actividade do Centro de Emprego? Porquê?

Questão 3

Acha que existe actualmente no Centro de Emprego algum instrumento que permita monitorizar em qualquer altura, com eficiência e fiabilidade os resultados obtidos no Centro de Emprego? Qual?

Questão 4

Como encara a importância que têm os processos relacionados com a estratégia financeira do Centro de Emprego e qual a importância que dá aos mapas que possam ajudar na definição das políticas estratégicas?

Questão 5

Em termos da importância que têm os utentes/clientes do Centro de Emprego, acha que poderiam ser medidos e apresentados de uma forma clara os indicadores de satisfação ou de insatisfação em relação aos serviços prestados?

Questão 6

No que diz respeito aos processos internos (inovação, organização, apoio e acompanhamento), em que medida acha que se fosse possível conhecer com fiabilidade os seus resultados, poderia melhorar o desempenho do Centro de Emprego?

Questão 7

Na sua opinião de que forma poderá ser melhorado o contributo que os activos intangíveis, ou seja, os funcionários podem acrescentar aos resultados do Centro de Emprego?

Apresentação dos resultados das entrevistas.

Com as várias entrevistas realizadas pretendia-se aferir a sensibilidade de cada um dos intervenientes nos processos de trabalho realizados no Centro de Emprego. Nesse sentido foram divididas as suas respostas de acordo com os vários aspectos importantes para todo o processo de concepção e posterior implementação do Balanced Scorecard num Centro de Emprego.

A pergunta se conheciam a Missão e a Visão da organização que representam, um dos entrevistados respondeu:

“Conheço, tem como missão promover a criação de emprego, combater o desemprego, executar políticas de emprego e formação. Visão global das áreas do emprego e formação tendo em conta os tipos de públicos com maior risco de exclusão social. Promover a reabilitação profissional, qualificação dos recursos humanos. Elevar os níveis de qualificação.”

Outros entrevistados responde que:

“Sim, conheço. Tenho para mim o que entendo ser a Missão e Visão do Organismo Publico que é o IEF, como conheço a sua prática/execussão.”

Ainda um terceiro entrevistado afirma que:

“Penso que sim. A missão desta organização tem como base o combate ao desemprego através da promoção do emprego e a qualificação de jovens e desempregados, através da formação profissional. Embora de momento esta visão esteja um pouco distorcida.”

A maioria afirma que conhece a Missão e a Visão da organização onde trabalha, no entanto denota-se alguma dificuldade em se enquadrarem dentro dos conceitos que consideram definir o tema.

Quando lhe é perguntado se na sua opinião existiu um alinhamento em torno da estratégia nas acções que desenvolve na actividade do Centro de Emprego, não conseguimos obter um consenso alargado, uma vez que nesta questão os entrevistados responderam mesmo em sentidos diferentes, pese embora o facto de existirem objectivos definidos seja um factor convergente na maioria das respostas.

Um primeiro entrevistado acha que:

“ Sim existe alinhamento. Porque temos metas e objectivos.”

Um segundo entrevistado, também acha que:

“Sim. Os objectivos (metas) propostos têm como objectivo alinhar com a politica de emprego definida superiormente.”

Ainda um terceiro entrevistado que responde:

“Considero que sim. Nota-se que cada vez mais todas as acções, organização e funcionamento gravitam em torno da estratégia que o IEFP define anualmente. Ao ser implementado o sistema de avaliação por objectivos, os quais são definidos em cascata, podemos verificar alinhamento com a estratégia definida. Também o novo modelo de funcionamento dos centros ao definir as actividades a desenvolver em cada linha de atendimento, uniformiza e alinha a estratégia do IEFP.”

No entanto, ainda sobre a mesma questão foram recolhidas opiniões num sentido contrário, como é o caso de um dos entrevistados que refere o seguinte:

“No momento as estratégias estão todas viradas para os objectivos. Na minha opinião não existe qualquer alinhamento porque os métodos de trabalho, as estratégias, os objectivos, as relações interpessoais estão a sofrer com as alterações internas que se verificam. Instabilidade a vários níveis.”

E ainda de outro dos entrevistados que refere que:

“Na minha opinião, acho que não existe alinhamento em torno da estratégia nas acções e nas actividades dos Centros de Emprego, isto porque existe um método de avaliação injusto a meu ver que leva a esquecer a missão a que esta organização se propõe.”

Um último entrevistado é mais directo e afirma que:

“Não, porque a estratégia utilizada nas várias acções que se desenvolvem na actividade do Centro de Emprego por vezes divergem. Num momento a execução é feita de uma forma, noutro momento já é feita de outra e assim sucessivamente.”

Quando é perguntado se acham que existe actualmente no Centro de Emprego algum instrumento que permita monitorizar em qualquer altura, com eficiência e fiabilidade os resultados obtidos no Centro de Emprego, e qual é esse instrumento, a quase totalidade dos entrevistados aponta ferramentas informáticas actualmente existentes, no entanto, sobre a sua eficiência e a sua fiabilidade na recolha dos dados, a opinião já não é unânime. Um dos entrevistados responde que:

“Sim. Não só um, vários. Cruzando informação dos vários sistemas informáticos do IEFP, tais como:

SIGAE – Sistema Informático de Gestão da Área do Emprego

SIEF – Sistema Informático de Emprego e Formação

BO – Business Objects

SIEF Consulta – Sistema Informático de Emprego e Formação – Consultas

SGFOR – Sistema de Gestão da Formação”

Enquanto que um outro, responde que:

“Com os requisitos referidos – eficiência, fiabilidade e a qualquer momento, acho que não.”

Um terceiro afirma que:

“Não. Se forem solicitados ao escalão superior é possível obter os dados fiáveis em tempo útil.”

Por último, um dos entrevistados diz que:

“Não existe um só instrumento para monitorizar a actividade do Centro. Existem vários que se complementam. Relativamente à execução física existe o SIGAE, BO e SIEF, que nos dão resultados fiáveis, mas cuja eficiência é reduzida porque os resultados são tirados com base em mapas de difícil elaboração. Para a execução financeira existe um só sistema que considero ser eficiente e fiável, cujos mapas já estão todos pré-estabelecidos.”

Das respostas dos entrevistados consegue-se extrair algumas dificuldades de alinhamento em todas as áreas de actuação dentro do Centro de Emprego. Este factor fica evidente com algumas respostas obtidas à pergunta sobre a forma como encaram a importância que têm os processos relacionados com a estratégia financeira do Centro de Emprego e qual a importância que dão aos mapas que possam ajudar na definição das políticas estratégicas. Sobre esta percepção um dos entrevistados responde que:

“Não tenho conhecimento dos processos e das estratégias financeiras do Centro de Emprego, pontualmente tenho reuniões onde pouco se fala do tema. Quem gere a parte financeira é a chefe de serviços. Pontualmente tenho informação se em determinado programa podemos avançar ou aguardar para tratar a candidatura a nível de cabimentos. Em termos de gastos internos decorrentes da actividade do Centro só sei sobre alguma coisa quando ultrapassamos os valores indicados pela direcção. Ter mapas ajudaria no sentido de podermos estar a trabalhar em programas para os quais não temos verbas, deixando outros com saldo.”

Um outro entrevistado refere que:

“A estratégia financeira é seguida em função dos objectivos, logo os mapas que ajudem à definição ou priorização das políticas são muito úteis.”

Com uma resposta em sentido completamente oposto, outros dos entrevistados responde que:

“Actualmente os processos financeiros do Centro estão a perder importância, uma vez que, passaram para a utilização de serviços partilhados, tendo em vista a eliminação de desperdícios ou tarefas repetitivas e a reafecção dos recursos humanos à área de negócio. Os mapas financeiros existentes são extraídos do SIGOFA e são importantes para a definição da política estratégica porque nos dão informação sobre a situação financeira existente.”

Ainda um outro entrevistado acha que:

“São muito importantes, uma vez que permitem gerir e organizar essa mesma estratégia. Os mapas permitem um planeamento e um controlo mais eficaz.”

Com o objectivo de analisar a importância que cada um dos colaboradores atribuía aos clientes do organismo que representa, foi formulada uma questão em que era solicitado a cada um dos entrevistados que se pronunciassem sobre se, em termos da importância que têm os utentes/clientes do Centro de Emprego, ele entendia que poderiam ser medidos e apresentados de uma forma clara os indicadores de satisfação ou de insatisfação em relação aos serviços prestados. Também nesta questão as opiniões obtidas não convergiam. Um dos entrevistados afirmava que:

“Os clientes são a parte mais importante da nossa actividade, é para eles que deveríamos trabalhar e não para os números. Actualmente os funcionários e os clientes são tratados como números e não como pessoas. Em material podemos dizer que temos em armazém 100

parafusos, com clientes que são pessoas, dizemos que temos 100 desempregados, mas não sabemos o seu grau de satisfação em relação ao tratamento da sua situação. Neste sistema actual veio a avaliação dos funcionários, que é medida pelos objectivos que são números e não têm em conta o grau de satisfação dos clientes.

Saber o grau de satisfação dos clientes teria interesse se a instituição estivesse vocacionada para prestar um bom serviço, nesta fase final do quadro comunitário, o que a instituição demonstra na prática é retirar serviços e dar a empresas privadas.

Quanto vão custar aos clientes no futuro os serviços que agora são gratuitos?”

Um outro entrevistado também pensava que:

“No Centro/IEFP existem várias formas (ficha de opinião/sugestão, livro amarelo e inquérito dirigido aos utentes, etc...) de manifestar a opinião dos utentes/clientes relativamente aos serviços prestados. Ainda assim não se pode dizer que se pode medir de forma clara o grau de satisfação ou insatisfação, porque nem todos se manifestam e tendencialmente os insatisfeitos respondem mais.”

No sentido contrário um dos entrevistados afirma que:

“Penso que não, pois os utentes/clientes, que na maioria das vezes a sua auto estima se encontra em baixo e por muito que nos esforcemos para os ajudar, vêem-nos sempre com maus olhos, e isso iria afectar.”

Ainda um outro entrevistado acha que:

“Não, porque os indicadores de satisfação ou de insatisfação relacionam-se com diversos factores que influenciam claramente os resultados. Ex: o utente até pode ter um atendimento de excelência mas se não concorda com algo como o local indicado para esperar, o grau de

satisfação já não é o mesmo. É difícil conseguir que tudo esteja a 100%.”

Continuando no sentido de tentar obter opiniões que fossem de encontro às várias perspectivas em que versa o Balanced Scorecard, foi formulada uma outra questão que incidia directamente sobre os processos internos da organização, e em que se pretendia saber até que ponto os entrevistados acham que se fosse possível conhecer com fiabilidade os seus resultados, entenda-se os resultados da aplicação dos processos internos, essa situação poderia melhorar o desempenho do Centro de Emprego. Nesta questão um dos entrevistados afirma que:

“Todos os processos referidos são importantes. Se o conhecimento dos resultados for conhecido de todos os colaboradores certamente que o desempenho individual e colectivo melhorará.”

Outros dos entrevistados entende que:

“Em todas as organizações sempre que os sistemas de informação fornecem resultados medíveis sobre os processos internos é mais fácil melhorar o desempenho, porque se tem informação de base sobre a situação em que se está, para ser necessário mudar e ir para onde se quer passar a estar.”

Um outro entrevistado pensa que:

“Em todo este processo de mudança, em minha opinião, não está a haver da parte da organização qualquer preocupação em criar o ambiente e as condições necessárias para que a mesma possa acontecer de forma pacífica e positiva no sentido de garantir um melhor funcionamento tanto actual como no futuro.”

Ainda um outro entrevistados afirma que:

“Se conhecesse com fiabilidade os seus resultados permitia perceber o que correu bem e o que correu mal e melhorar os pontos menos bons.”

Por último, foi colocada uma questão que pretendia evidenciar a opinião dos entrevistados sobre a forma em que poderá ser melhorado o contributo que os activos intangíveis, ou seja, os funcionários, podem acrescentar aos resultados do Centro de Emprego, à qual um dos entrevistados refere que:

“Tratando os funcionários como pessoas e não como números, aproveitando o seu conhecimento e experiência adquirida ao longo dos anos, incentivar as suas capacidades empreendedoras, deixar intervir no processo produtivo, aproveitar as aptidões particulares de cada funcionário.”

Um dos entrevistados na sua opinião chega a apontar caminhos a seguir para a obtenção da melhoria desejada e afirma que:

“A definição da estratégia global duma organização deve conter os contributos dos seus colaboradores. Quais e como?”

- *Propostas individuais.*
- *Realização de inquéritos de satisfação.*
- *Possibilidade de colocação de propostas (anónimas).*
- *Concurso de ideias.*
- *Realização de orçamento responsabilizado (co-responsabilização) entre chefia/colaboradores.”*

Outros dos entrevistados refere que:

“Quando os funcionários de um serviço estão empenhados, satisfeitos e são conhecedores dos objectivos e estratégia da organização onde se inserem, contribuem em longa escala para a melhoria dos resultados desse serviço.”

Por último um dos entrevistados refere que:

“Os resultados do Centro de Emprego estão sempre relacionados com o desempenho dos seus funcionários. Para que se consigam melhores resultados é importante que os funcionários sintam que fazem parte do organismo, que estejam motivados, que sejam elogiados quando existe razão para tal e que não sejam simplesmente ignorados. É verdade que são pagos para fazer o trabalho, mas considero extremamente importante que as chefias se empenhem em mostrar que o seu trabalho e esforço são fundamentais para um melhor desempenho. Motivação é algo muito importante.”

Como se pode verificar existe um longo caminho a percorrer num organismo local integrado numa estrutura tão complexa como é o IEFP I.P.. Ao nível dos colaboradores directos, percebe-se que não estão focalizados numa estratégia comum que permita dotá-los dos conhecimentos e das respostas necessárias para a obtenção de bons resultados no Centro de Emprego.

A dinâmica conducente à eficácia e à eficiência, encontra-se afectada pela falta de instrumentos que permitam a qualquer momento verificar se a organização se encontra no rumo certo para conseguir os objectivos a que se propõe. Conseguir-se ainda perceber a falta de envolvimento e de clarificação da estratégia a desenvolver na organização, pelo que, a introdução de um instrumento como o Balanced Scorecard, trará melhorias muito significativas no funcionamento de qualquer Centro de Emprego.