

Gestão do Ensino Superior na Perspectiva de Balanced Scorecard

Lotina Clara Rafael Burine
Lburine@gmail.com
Universidade Zambeze – FCSH

Resumo

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de avaliação e gestão de desempenho e de gestão estratégica, que visa auxiliar a gestão das organizações. Este trabalho resulta de uma testagem desta ferramenta, aplicada à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda, em Aveiro (Portugal), com o propósito de proporcionar à instituição uma ferramenta de gestão que permitisse melhorar o desempenho organizacional. A metodologia utilizada para desenvolver o BSC na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda foi desenvolvido com base na análise de documentos internos e legislativos, realização de entrevistas semiestruturadas ao director da escola, aos directores de curso, funcionários não docentes e a estudantes. Foi igualmente feita a observação participante. Os resultados do estudo demonstraram que o BSC é um instrumento fundamental para o funcionamento das instituições do ensino superior no domínio de interacção e gestão organizacional, porque melhoram o desempenho dos colaboradores e os resultados académicos.

Palavras-chave: Gestão, *Balanced Scorecard*, Desempenho das Organizações

Abstract

The *Balanced Scorecard* (BSC) is a tool to evaluate and managing performance and strategic management of organizations, based on the need to assist the management of organizations. The work results from a test applied to the School of Technology and Management of Águeda, in Aveiro, with the purpose of providing the management of the institution and provide a tool to improve organizational performance. The BSC was developed through the analysis of internal and legislative documents and semi-structured interviews with the principal, course directors, non-teaching staff and students. Participant observation was also used. The results of the study appear to be

fundamental to the functioning of higher education institutions in the field of organizational interaction and management because they improve employee performance and academic performance.

Keywords: Management, Balanced Scorecard, Organizational Performance.

1. Introdução

1.1 Contextualização

O conceito de BSC foi proposto por Kaplan & Norton na década de 1990. Autores como (Pinto, 2009) tomam-no como ferramenta de avaliação e gestão de desempenho organizacional, a partir da qual se procura implementar, em conjunto com outros sistemas de gestão, formas de alinhar pessoas, processos e infraestruturas com as estratégias definidas pela organização. De acordo com Pinto (2009), não se pode falar em modelos ou instrumentos para gestão de desempenho dissociados do BSC, uma vez que este constitui a espinha dorsal dos sistemas integrados de gestão de desempenho e funciona como plataforma de comunicação e avaliação de execução de estratégia nas organizações.

O objetivo geral deste trabalho é desenvolver um BSC para a instituição de ensino superior, e de modo mais específico, estabelecer os objetivos estratégicos, operacionais para cada objetivo, e definir os indicadores, metas e iniciativas essenciais para a avaliação da execução da estratégia para o ensino superior. Inicialmente, o BSC foi desenvolvido para avaliar o desempenho das organizações com fins lucrativos. Uma vez reconhecido o potencial desta ferramenta, enquanto dinamizador, flexível, passou a constituir para as organizações do sector público, uma ferramenta fundamental para garantir maiores níveis de eficiência (Kaplan & Norton, 1997).

É nesta sequência que Gomes *at al.* (2007) destacaram a utilidade do BSC para as organizações públicas, desde que, a sua implementação se adapte à realidade de cada instituição, sendo por isso necessário alterar o modelo original de Kaplan & Norton (1992). Deste modo, com este tema pretende-se proporcionar um instrumento de trabalho útil para as organizações que desejam desenvolver e implementar o BSC.

2. Contextos, conceitos, importância e fundamentos do BSC

O BSC surge num contexto de mudanças paradigmáticas das metodologias utilizadas para medir e avaliar o desempenho das organizações, que era feita com base na informação financeira. Esta ferramenta surgiu em 1990, através de um estudo intitulado *Measuring performance in the organization of the future realizado em diversas empresas*. Nessa altura, acreditava-se que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial apoiados nos indicadores contabilísticos e financeiros estavam a tornar-se insustentáveis (Kaplan & Norton 1997).

O BSC foi proposto por Kaplan e Norton no artigo “The balance scored card: Measures that drive performance”, publicado na revista *Harvard Business Review* (1992). Kaplan & Norton (1997^a), afirmam que:

O BSC deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado, para se tonar em um sistema de gestão essencial (...) os altos executivos (...) utilizavam o Balanced Scorecard como principal ferramenta organizacional para importantes processos inerentes: estabelecimento de metas individuais e de equipa, remuneração de recursos, planeamento e orçamentos, feedback e aprendizagem estratégica (Kaplan & Norton, 1997).

Os mesmos autores entendem que há uma necessidade de todos os funcionários e todos os níveis de organização conhecerem os objetivos e as medidas financeiras e não financeiras, uma vez surgem através de processo hierárquico conduzido pela missão e pela estratégia da organização. Estas medidas no BSC, interpretam o equilíbrio entre indicadores externos, com foco para os accionistas e os clientes e os indicadores internos, com foco nos processos, na inovação, na aprendizagem, e no crescimento.

O conceito de BSC evoluiu historicamente, e, nos anos 70-80 do séc.XX, consolidou a sua importância pra avaliar os resultados das organizações (Madureira e Rodrigues, 2007). Por exemplo, Neely (2002) amplia o conceito quando refere que o desempenho organizacional serve para quantificar a eficiência e a eficácia da gestão como forma de ajudar a tomar decisões corretivas que conduzam ao melhor desempenho das organizações. Nesta base, Silva (2005, p.12) refere que “a avaliação de desempenho organizacional, é uma atividade que tem como propósito, determinar as medidas de

desempenho no sentido de adaptar, ajustar, proporcionar ou regular uma determinada atividade ou negócio”.

3. Os fundamentos do BSC

Os fundamentos ou pilares do BSC são elementos que suportam a sua estratégia de funcionamento e gestão das organizações. Os pilares do BSC expressam-se em missão, valor, visão e estratégia. Segundo especialistas, a **missão** deve ser: “(i) concisa e orientada para atingir metas; (ii) possuir um forte conteúdo emocional; (iii) traduzir as acções da organização: (iv) definir o objetivo tangível; (v) declarar um objetivo a atingir e envolver a organização e todos os *stakeholders*” (Pinto, 2009, pp. 57-58).

Os **valores** colocam questões como: (i) os objetivos no BSC estão em sintonia com os valores da organização?; (ii) a organização utiliza os valores como guia ao desdobrar o BSC a todos os níveis funcionais?; (iii) há contradições entre os valores e o BSC?; (iv) como é que a organização vê o seus valores?; (vi) a organização utiliza os seus valores como guia para construir parcerias externas?” (Pinto, 2009, p.59).

A **visão** institucional traduz uma imagem futura da organização, e responde à questão, “Para onde queremos ir?”, e deve ser: “(i) motivadora, inspiradora e estimulante; (ii) consistente com a missão e os valores; (iii) tangível, realizável; verificável; (iv); clara e convincente; (v); centrada num foco para convergem esforços; (vi); um instrumento de comunicação apelativo a todos os *stackeholders*”(Pinto, 2009, p.20).

4. As perspetivas do Balanced Scorecard

Como já indicamos, o BSC tem como objectivo oferecer aos gestores, uma visão integrada do desempenho organizacional, e assenta em quatro perspetivas que agrupam diferentes tipos de indicadores que ligam a visão aos objetivos operacionais, considerados essenciais para o sucesso de uma organização, conforme ilustrado na figura 1.



Figura 1 - As perspectivas do BSC
Fonte. Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

O BSC deve contemplar um número reduzido de indicadores, por forma a se conciliarem melhor os indicadores internos e externos da organização (Pinto, 2009). Os indicadores devem fornecer uma visão rápida e clara de todo o conjunto, procurando dar resposta em cada perspectiva, às questões enunciadas na figura acima.

4.1 Perspetiva financeira

As medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências económicas imediatas de acções consumadas, daí que, o BSC mantém a perspectiva financeira Para Kaplan & Norton (1997a), e é ela que, de certo modo, indica se a estratégia de uma empresa, bem como a sua implementação estão a contribuir para a melhoria dos resultados financeiros, e se os objetivos implícitos estão geralmente relacionados com o lucro, medido, por exemplo, pela receita operacional.

4.2 Perspetiva dos clientes

Relativamente à perspectiva dos cliente, Kaplan & Norton (1997a) sugerem que o BSC permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá, assim como as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Em regra, esta perspetiva inclui várias medidas básicas ou genéricas que garantem o sucesso de uma estratégia bem formulada e bem

implementada, como é o caso da a satisfação, a retenção, a aquisição, os lucros e a participação em contas dos clientes nos segmentos-alvo.

Para Pinto (2009), nesta perspectiva a organização pretende identificar objetivos e metas que possam responder à seguinte pergunta: “como é que devemos ser vistos pelos nossos clientes”, e avança que, antes de se fixarem metas é necessário encontradas respostas para questões tais como: qual é o nosso mercado alvo?; quem são os nossos clientes?; com quem temos que competir para conseguir clientes?; qual o valor percebido pelos nossos clientes?; se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta?;se a nossa organização deixar de existir o que farão os nossos clientes atuais?

4.3 Perspetiva dos processos internos

Recorrendo ainda a Kaplan & Norton (1997a), podemos afirmar que na perspectiva dos processos internos, os executivos devem identificar os processos internos críticos, através dos quais a organização deve alcançar a excelência. Estes processos permitem que a unidade de negócios ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

4.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento identifica a infraestrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhorar a longo a prazo. (Kaplan & Norton (1997a). Em suma, o BSC traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspetivas, e são que ressalvadas no quadro do BSC, as medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses mesmos resultados no futuro.

Prieto, Pereira, Carvalho & Laurindo (2006) recordam-nos que foram criadas estas perspetivas para facilitar o entendimento da visão e da estratégia das organizações, cada umas com o seu propósito e com o seu conjunto de indicadores, estabelecidos para auxiliar no alcance do cumprimento da estratégia e da visão das organizações, conforme a figura 2.

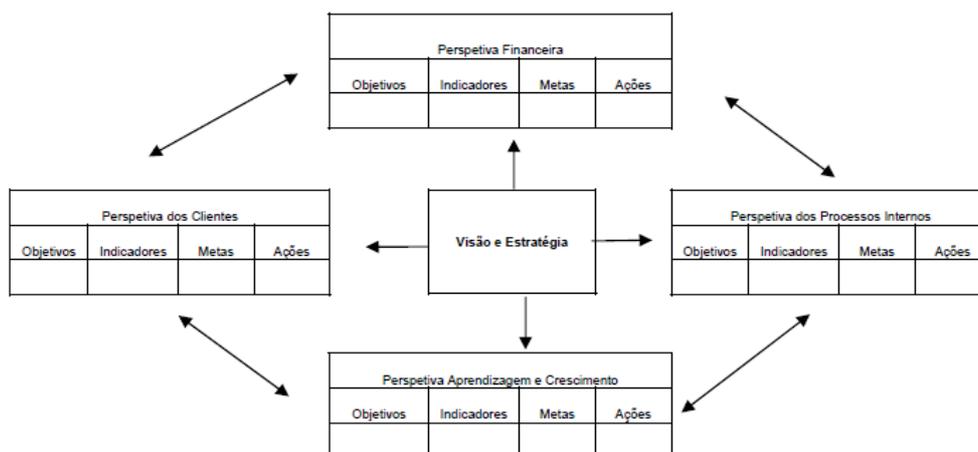


Figura 2 - Perspetivas do BSC e a Estratégia
 Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1992)

5. Balanced Scorecard e os contextos de implementação

A definição de um novo modelo para medir e gerir o desempenho na Administração Pública é preocupação de vários investigadores, que defendem a aplicação do BSC às organizações públicas, desde que ela adapte à realidade concreta e à missão de cada instituição. As relações de causa-efeito entre as medidas e as perspetivas que integram o BSC devem ter por base os objetivos centrais da organização que, sendo variáveis entre elas, podem implicar mudanças no modelo original (Carvalho *et al.*, 2007).

Neste contexto, Gomes *et al.* (2010) questionam como se pode adaptar o modelo original do BSC às organizações sem fins lucrativos e a entidades públicas, de modo que instrumento seja implementado com êxito nas organizações onde o lucro e o desempenho financeiro não constituem o objetivo central. A satisfação das necessidades da comunidade e a melhoria do bem-estar público fazem do setor público um setor específico, com uma missão geral que se distingue do setor privado.

A partir destas contribuições, algumas alterações à implementação do BSC são avançadas por Niven (2003b), como clarifica a figura 3. Ou seja, o modelo deverá ser constituído pelas perspetivas dos clientes, dos processos, das finanças e da aprendizagem e crescimento, devendo a missão organizacional ocupar o topo dessa estrutura.

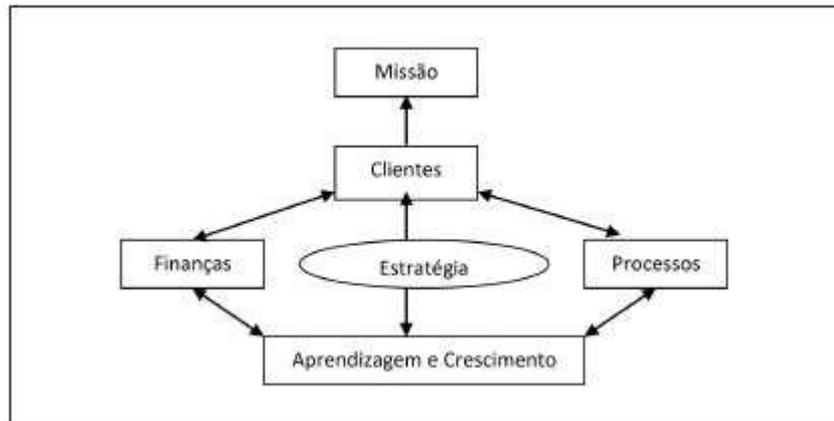


Figura 3 - Estrutura do BSC no Sector Público
Adaptado Kaplan & Norton, 1996

Carvalho *et al.* (2007) sugerem três alterações ao modelo original desenvolvido por Kaplan e Norton (1996) que incluem a missão, a perspetiva de clientes e *stakeholders*, a perspetiva finanças e orçamento. O sucesso na implementação do BSC no setor público depende igualmente das perspetivas de processos internos e aprendizagem e crescimento, em comparação com o que se verifica no setor privado.

O BSC adaptado aos serviços públicos e às organizações sem fins lucrativos faz com que se implementem algumas alterações na estrutura do modelo original, para que seja possível a adequação de algumas questões específicas de gestão da estratégia destes setores (Carvalho, NogueiraGomes& Ribeiro, 2007). Embora possamos identificar diferenças entre o setor privado e o público, ambos definem estratégia comuns. Assim, poder-se-á tomar a estratégia como o elemento primordial na origem do BSC, que mantém a sua consistência, continuidade e versatilidade como ferramenta de gestão, independentemente de se estar perante a uma organização privada ou perante um serviço público (Pinto, s/d.).

6. Estudo de caso: ESTGA-UA

A ESTGA-UA é uma escola de ensino superior público politécnico fundada em 1997 integrada na Universidade de Aveiro, cuja oferta formativa funda-se nas necessidades de públicos com interesses diversificados, expressos nos cursos de formação pós-secundária e cursos de licenciatura (ESTGA-UA, 2015).

A escola oferece 6 cursos de Licenciatura e 6 cursos de Técnico Superior Profissional (CTeSP)¹, sendo que os Cursos de Especialização Tecnológica (CET)² (formação pós-secundária) e o Mestrado, funcionaram até ao ano letivo 2014/2015.

A ESTGA-UA é um elemento ativo no desenvolvimento da sua região que mais do que oferecer formação, promove uma estreita cooperação com a sociedade, encorajando e estabelecendo relações ativas e fortes com as empresas e outras entidades, como é o caso municípios como forma a dar corpo à sua missão, que é “preparar técnicos para o exercício de profissões qualificadas em áreas tecnológicas, administrativas e de gestão, e contribuir para a sua formação global; promover a difusão da cultura, da ciência e da tecnologia e contribuir para o desenvolvimento, em particular, da região em que se insere”. (ESTGA-UA, 2015).

LICENCIATURAS	CET ³	MESTRADO ⁴	CTeSP
Engenharia Eletrotécnica	Gestão da qualidade	Geoinformática	Comércio Internacional
Tecnologias de Informação	Instalações elétricas e automação industrial		Gestão de PME
Gestão Comercial	Práticas administrativas e tradução		Instalações Eléctricas e Automação
Gestão da Qualidade	Tecnologias e programação de sistemas de informação		Manutenção Industrial
Gestão Pública e Autárquica	Topografia e desenho assistido por computação		Programação de Sistemas de Informação
Técnico Superior de Secretariado			Redes e Sistemas Informáticos

Quadro 1 - Cursos oferecidos na ESTGA-UA
Fonte: Elaboração própria

Todos os cursos de Licenciatura são oferecidos em regime diurno e os CTeSP são oferecidos em regime diurno e pós-laboral.

¹ Curso Técnico Superior Profissional, não conferentes de grau académico, confere um diploma de técnico superior profissional equivalente ao nível 5 do Quadro Nacional de Qualificações.

² Curso de Especialização Tecnológica – curso pós secundário, não superior, que confere qualificação profissional de nível 5, de acordo com o Quadro Nacional de Qualificações (Portaria nº 782/200).

³ Cursos oferecidos até 2014/15

⁴ Oferecido até 2014/15

i. Estrutura Organizativa

A ESTGA-UA é composta, segundo os Estatutos da Universidade de Aveiro, pelos seguintes órgãos (*Regulamento nº 629/2010 de 23 de julho da Escola de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro*, 2010) (Tabela 1).

Órgão	Composição
Comissão Executiva	Diretor 3 Docentes
Conselho de Escola	Diretor 14 Docentes 3 Estudantes 1 Não Docente 2 Membros externos
Comissões de Cursos	3 Docentes para cada curso } 3 Estudantes para cada curso } Licenciaturas
	2 Docentes } 2 Estudantes } Mestrado

Tabela 1 - Composição dos órgãos de Gestão

Fonte: Elaboração própria com base nos documentos internos da ESTGA-UA

O corpo docente da ESTGA-UA é constituído por 56 professores. Estão distribuídos pelas áreas científicas, conforme apresentado na tabela 2.

Áreas Científicas	Nº de Docentes por área científica
Ciências	5
Ciências Sociais	18
Artes e Humanidades	8
Engenharias	25

Tabela 2 - Distribuição de docentes por área científica

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

Na tabela 3 apresenta-se a situação atual referente à distribuição de docentes por categoria.

Categoria	Nº
Professor Coordenador sem Agregação	4
Professor Adjunto	24
Equiparado a Professor Coordenador sem Agregação	1
Equiparado a Professor Adjunto	1
Equiparado a Assistente do 2º Triénio (Mestre/Doutorado)	14
Equiparado a Assistente do 2º Triénio (Licenciatura)	2
Assistente Convidado	3
Professor Coordenador Convidado sem agregação	1
Professor Adjunto Convidado	6
Total	56

Tabela 3- Distribuição de docentes por categoria

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

Na tabela 4 apresenta-se a distribuição dos docentes por habilitações académicas da Escola, sendo que, de um total de 56 docentes temos:

Grau	Nº de docentes
Doutoramento	34
Mestrado	18
Licenciatura	4

Tabela 4- Distribuição de docentes por habilitações académicas

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

A ESTGA-UA tem um grupo composto por 9 funcionários não docentes que estão ligados ao apoio das atividades da Escola, conforme apresentado na tabela 5.

Serviços	Nº de funcionários
Adjunto da direção	1
Secretaria Académica	3
Secretaria Administrativa	2
Laboratórios e Oficina	2
Sala de leitura	1

Tabela 5 - Distribuição de funcionários não docentes por serviço

Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

A tabela 6 apresenta a distribuição dos funcionários não docentes por habilitações académicas. De um total de 9 funcionários temos:

Grau	Nº
Mestrado	2
Licenciatura	5
Ensino Superior sem grau	1
12º Ano	1

Tabela 6 - Distribuição de funcionários não académicos por habilitações académicas
 Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

Analisando o gráfico 1 referente ao número de estudantes por curso, é possível verificar que de um total de 682 estudantes matriculados na ESTGA-UA, as licenciaturas são as que têm o maior número de estudantes matriculados (511). Os CTeSP contam com 171 estudantes matriculados.

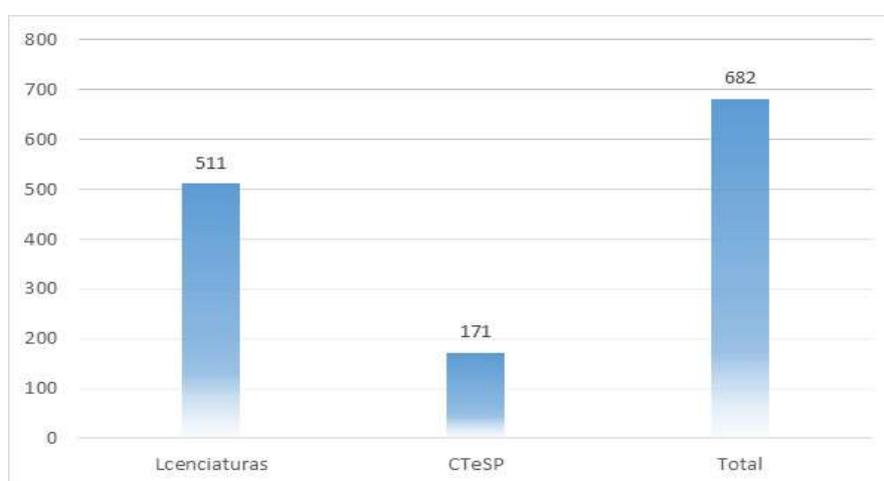


Gráfico 1 - Número de estudantes por curso
 Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA⁵

ii. Infraestruturas

A ESTGA-UA dispõe de vários espaços físicos, sendo que utiliza alguns espaços da Universidade de Aveiro, nomeadamente a biblioteca. Na tabela 7 são apresentadas as infraestruturas existentes na Escola.

⁵ Cursos oferecidos até 2014/1

Designação	Nº de espaços
Auditório com meios audiovisuais	1
Salas de aula equipadas com vídeo-projetor	10
Laboratórios de informática	6
Salas de reuniões para docentes/estudantes	4
Sala de estudo dotada de meios informáticos	1
Sala de leitura com monografias e publicações periódicas, e equipada com computadores para acesso a todo o acervo dos SDoc. da UA	1

Tabela 7- Infraestruturas da ESTGA-UA
Fonte: Elaboração própria com base em estatísticas internas da ESTGA-UA

b. Missão, visão, objetivos estratégicos e objetivos operacionais

A missão e a visão da ESTGA-UA, definidas no programa de candidatura do atual diretor da ESTGA-UA (Dias, 2015), reúnem o consenso dos entrevistados, sendo que também entendemos estarem ajustados à atividade de uma escola de ensino superior politécnico. Assim, fazemos seguidamente a sua transcrição.

a) A missão

A ESTGA-UA tem como missão “preparar técnicos para o exercício de profissões qualificadas em áreas tecnológicas, administrativas e de gestão, e contribuir para a sua formação global; promover a difusão da cultura, da ciência e da tecnologia e contribuir para o desenvolvimento, em particular, da região em que se insere” (Dias, 2015)(Dias, 2015).

A visão

A visão da ESTGA-UA para o quadriénio 2015-2018 está definida da seguinte forma: “ser reconhecida pelos estudantes, empregadores e sociedade em geral como uma escola politécnica de referência a nível nacional, com um modelo pedagógico inovador, com profissionais motivados e altamente qualificados, aberta ao exterior e potenciadora da qualidade e do empreendedorismo”.

b) Os objetivos estratégicos e os objetivos operacionais

Tal como foi referido anteriormente, a ESTGA-UA é uma Escola que está integrada na UA pelo que os seus objetivos estratégicos, para além de irem ao encontro da visão da Escola, devem, igualmente, ser enquadrados nos objetivos estratégicos da Universidade de Aveiro. Podemos observar, através do quadro 2, os objetivos estratégicos da Universidade de Aveiro, os da ESTGA-UA e a forma como estes se conjugam.

Ainda relativamente aos objetivos estratégicos, percebemos, através das entrevistas realizadas ao corpo docente, que para além dos três que foram identificados pelo diretor da ESTGA-UA, era fundamental considerar ainda um outro objetivo estratégico que foi constatado nas afirmações dos entrevistados, o qual iremos fazer referência mais adiante. Referimo-nos justamente a: **Incentivar/potenciar a investigação aplicada**. Este objetivo estratégico está na linha daquele que foi definido pelo Sr. Reitor e que se designa: Reforçar o impacto da investigação.

Objetivos estratégicos da UA	Objetivos estratégicos da ESTGA-UA
Reforçar o papel da UA no desenvolvimento económico, social e cultural	Potenciar a ligação ao tecido económico e social
Reforçar a relevância da formação	
Reforçar o impacto da investigação	Incentivar/potenciar a investigação aplicada
Aprofundar uma cultura da qualidade	
Melhorar o posicionamento internacional da UA	
Reforçar a atratividade	Melhorar a atratividade
Valorizar o património	
Renovar o quadro institucional e organizativo	Consolidar os recursos humanos

Quadro 2 - Objetivos estratégicos da UA, da ESTGA-UA e objetivos operacionais
Fonte: Elaboração própria

c) Objetivos operacionais

Os objetivos operacionais identificados foram retirados do programa de candidatura do diretor da escola. No entanto, existem outros (atrair financiamento para investigação; aumentar o número de publicações; aumentar o número de citações; aumentar a investigação em parceria com parceiros não académicos; e aumentar os recursos materiais destinados à investigação) que surgiram, igualmente, da análise das entrevistas e que serão desenvolvidos adiante.

Relativamente aos objetivos estratégicos, propõem-se quatro. Esta proposta decorre da leitura de documentos, das entrevistas realizadas e da observação participante conforme já referimos. Estes objetivos são:

- melhorar a atratividade;
- consolidar a qualidade dos recursos humanos;
- potenciar a ligação à envolvente económica e social;
- incentivar/potenciar a investigação aplicada.

4. Conclusões e recomendações

Uma das maiores preocupações manifestadas pelos entrevistados consiste na necessidade de melhorar a atratividade da ESTGA-UA, fundamental para a sua sobrevivência. A falta de divulgação da escola faz com que os seus serviços não atinjam o público pretendido. Este facto evidencia uma fragilidade na utilização dos meios de divulgação mais atuais e uma maior articulação com a divulgação efetuada ao nível central.

A fraca qualificação do corpo docente destaca-se como um factor constrangedor, que influencia o processo de avaliação e acreditação.

Poder-se-á afirmar que o BSC é uma ferramenta útil para auxiliar os órgãos da escola a pensarem de uma forma estratégica e crítica, contribuindo para a melhoria do desempenho da instituição.

Referências bibliográficas

- Carvalho, J. B. da C., Nogueira, S. P. da S., Gomes, A. P. S., & Ribeiro, N. A. B. (2007). *O Balanced Scorecard: Aplicado à Administração Pública* (Publisher.).
- Dias, G. P. (2015). Programa ESTGA 2015-.
- ESTGA-UA. (2015). Portal da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro. Acedido a 10 jun. 2015. Disponível em <http://www.ua.pt/estga/>.
- Gomes, A. P. S., Ribeiro, N. A. B., Carvalho, J. B. da costa, & Nogueira, S. P. da S. (2007). *O balanced scorecard Aplicada à administração pública*. Lisboa.
- Gomes, P., Mendes, S., & Carvalho, J. (2010). O Balanced Scorecard como

- instrumento de medida de desempenho das forças policiais – estudo de casos. *Economia Global e Gestão*, 15, 91–114.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–86.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação : Balanced Scorecard* (16^a). Rio de Janeiro.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and not-for-profit agencies*.
- Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (1^a). Lisboa.
- Pinto, F. J. S. ([s.d.]). Balanced Scorecard – Adaptações ao sector público e às organizações privadas sem fins lucrativos, 1–13.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M. M. de, & Laurindo, F. J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão e Produção*, v.13, n.1, 81–92. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>. .
- Regulamento nº 629/2010 de 23 de julho da Escola de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro*. Diário da República: II série (2010). Acedido a 3 mar. 2015. Disponível em <https://dre.pt>.
- Silva, J. C. G. da. (2005). *Avaliação do desempenho organizacional*. Universidade de Aveiro.