



Universidad de Granada

O Balanced Scorecard no Teatro Público
Português: proposta de uma nova
abordagem na formulação da estratégia

Cláudia Sofia de Sousa Vala

Tesis Doctoral

***O Balanced Scorecard* no Teatro Público Português:
proposta de uma nova abordagem na formulação da
estratégia**

Autora

Cláudia Sofia de Sousa Vala

Diretores

Dra. D.^a María José Sánchez Montes

Dr. D. Carlos Alba Peinado

Departamento de Lingüística General y Teoría de la Literatura

Universidad de Granada

2015

[Espacio para el Certificado de Directores de Tesis]

Ao meu marido Cláudio
à minha filha Sofia
e aos meninos Gabriel e Henrique

Resumo

Durante muitos anos, em Portugal as instituições públicas regeram-se pelas suas leis orgânicas definidas por um governo central. Esta centralização de poder nas instâncias superiores, representou, para as instituições públicas que delas dependem, uma restrição de pensamento, de capacidade de inovação e de modernização dos serviços públicos.

A evidência de uma administração pública demasiadamente grande e ineficaz levou a que, nos últimos anos, o governo português procedesse a uma reforma na administração pública através da implementação de novos modelos de gestão organizacionais, mais ágeis, flexíveis e com capacidade de apoiar uma vontade de inovação.

Para esta reforma, que tem vindo a realizar-se, de forma gradual, desde 2003, o governo português elegeu a ‘gestão por objetivos’ como a matriz da mudança, estruturada segundo modelos elásticos que trouxeram alterações significativas em três áreas prioritárias: organização, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação.

Paralelamente a um sentir geral da pertinência da melhoria dos sistemas de gestão, tem-se assistido, também, a uma consciencialização da necessidade da aplicação desses sistemas a campos específicos – como o das artes. É justamente neste campo que o presente trabalho de investigação pretende enquadrar-se.

Para a investigação em apreço escolhemos analisar o Teatro da Trindade e o Teatro Nacional de São Carlos.

O Teatro da Trindade é tutelado, desde 2009, pela Fundação INATEL e desde essa data que o membro do Governo responsável pela área do trabalho e da solidariedade social inscreve no orçamento da segurança social, ou no orçamento de serviços da administração central do Estado sob sua tutela, verbas para assegurar a comparticipação financeira do Estado, como contrapartida das atribuições sociais e de serviço público prosseguidas pela Fundação INATEL.

O modelo de gestão do Teatro da Trindade passa pela elaboração de uma orçamentação rigorosa que procura atingir a maior proximidade possível entre a verba prevista e a verba efetivamente realizada. O modelo de gestão assenta essencialmente na realização do plano de atividades onde inclui toda a programação do ano e recursos necessários para o efeito. Esse plano de atividades é realizado anualmente e submetido à Fundação INATEL para aprovação.

A passagem do INATEL para uma fundação alterou o modelo de gestão no que diz respeito à Direção. Anteriormente a direção artística e financeira estava a cargo de uma única pessoa, e desde 2008 essa gestão passou a ser repartida entre um Diretor Artístico e Diretor Financeiro. Do ponto de vista da gestão houve o cuidado de definir uma missão concreta para o Teatro da Trindade, contudo não se conhece a existência de utilização de ferramentas de gestão estratégica.

No que concerne ao Teatro de São Carlos, a sua integração na OPART E.P.E. trouxe três grandes alterações à gestão do Teatro. A primeira foi passar de instituto público para entidade pública empresarial passando assim a pertencer ao terceiro sector do Estado, a segunda mudança foi o facto de os gestores terem ascendência hierárquica sobre os diretores artísticos, o diretor artístico não tem poder de assinatura, isto é, é um modelo que apesar de unir competências específicas artísticas com competências transversais de gestão, no limite reconhece a superioridade hierárquica há gestão e a terceira grande mudança no modelo de gestão do Teatro Nacional de São Carlos foi a fusão com a Companhia Nacional de Bailado. A OPART E.P.E. é muito mais do que uma fusão, é a passagem de um instituto público para uma entidade pública com superioridade hierárquica da gestão sobre a direção artística e separação de poder.

Considerando as atuais diretrizes da reforma da administração pública, deixou de ser suficiente uma gestão das instituições públicas baseada apenas numa execução eficiente do seu orçamento anual. Tornou-se necessária a aplicação de critérios complementares tais como: ‘sistemas de qualidade’; inovação de serviços; avaliação de desempenho.

Desta forma a presente investigação procura definir estratégias possíveis de gestão aplicáveis ao Teatro da Trindade e ao Teatro Nacional de São Carlos. O âmbito, embora circunscrito a estes teatros, pode ser alargado a outros agentes e instituições. É preciso encontrar então, dentre as teorias de gestão uma que se aplique a este espaço. Optou-se por uma na qual já tínhamos uma experiência firmada: o *Balanced Scorecard*.

Os primeiros estudos sobre o *Balanced Scorecard* foram realizados em 1990, por David Norton e Robert Kaplan, em várias empresas, que acreditavam que o enfoque que era dado aos valores contabilísticos e financeiros de uma organização não eram suficientes para medir o seu desempenho. Os estudos de Kaplan e Norton sobre *Balanced Scorecard*, apresentados pela primeira vez na *Harvard Business Review*, têm como principal inovação a interligação de objetivos estratégicos com a estratégia da organização e com as variáveis financeiras e qualitativas, através de relações causa e efeito. Embora o *Balanced Scorecard* tenha sido desenvolvido para aplicação nas empresas do setor privado, depois de algumas adaptações específicas, as quais resultam fundamentalmente da diferença entre gestão pública e gestão privada, esta ferramenta de gestão estratégica afirmou-se no sector público, tornando-se num instrumento de gestão valioso na implementação, avaliação e execução da estratégia neste setor.

Também no campo das artes, mais concretamente nos teatros públicos, o interesse e a necessidade de aplicação destes instrumentos de gestão estratégica começam a emergir com o objetivo de melhorar os seus modelos de gestão. O *Balanced Scorecard* tem sido utilizado como um sistema de gestão capaz de comunicar e implementar a estratégia e alinhar toda a organização. O estudo apresentado aborda a aplicabilidade deste modelo de gestão estratégica em teatros públicos e identifica os contributos deste modelo no alinhamento estratégico destas organizações. Para a concretização e demonstração da investigação desenvolvida são apresentados dois estudos de aplicabilidade desta ferramenta.

No que concerne à estrutura desta tese de investigação é composta por seis capítulos. No primeiro capítulo – *Introdução*, faremos o enquadramento da investigação, a formulação do problema, os objetivos da presente tese, as hipóteses

de investigação, a metodologia, a estrutura da tese e por fim a previsão dos resultados e do contributo científico.

No segundo capítulo - *Teoria da Nova Gestão Pública e as Organizações Teatrais em Portugal* abordaremos a teoria da nova gestão pública, a sua introdução em Portugal e as suas limitações. Explicaremos a reforma da administração pública, os seus eixos prioritários, o plano operacional e o programa de atuação. Analisaremos também os impactos desta reforma nos teatros públicos portugueses e quais as alterações substâncias que ocorreram nestas organizações. Por último definimos organização teatral, princípios e funcionamento e apresentaremos um estudo efetuado às organizações teatrais públicas portuguesas das 18 capitais de distrito de Portugal relativo à estrutura interna e modelos de gestão existentes nos teatros públicos portugueses.

No terceiro capítulo - *Gestão Estratégica das Organizações* começamos por definir o conceito de estratégia. Este conceito não tem uma definição universal, existe um vasto leque de definições de estratégia de diversos autores. Nesta tese o enfoque vai para a definição do conceito de estratégia do autor Michael Porter. Este autor define estratégia como “a arte de ser diferente através da criação de uma proposta de valor única” (Porter, 1996). Para este autor, definir a estratégia trata-se de escolher um conjunto de diferentes atividades, perfeitamente integradas, com objetivo único de fornecer uma combinação de valor única. Seguidamente definimos o conceito de gestão estratégica, realizamos uma a síntese das principais escolas do pensamento estratégico, definimos o conceito de análise estratégica na envolvente externa e interna, identificamos as ferramentas de análise estratégica e a explicamos como se formula a estratégia.

O quarto capítulo - *Balanced Scorecard* encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte - *Perspetiva Diacrónica: da medição da performance à gestão estratégica* apresentamos a vasta obra dos criadores do *Balanced Scorecard*, Robert Kaplan e David Norton e os vários estágios de evolução deste sistema de gestão estratégica desde a sua criação até à atualidade. O *Balanced Scorecard* foi inicialmente concebido como um sistema de mediação do desempenho, até à passagem para um sistema de gestão estratégica, posteriormente para um sistema

de gestão e comunicação da estratégia, depois para um sistema que concentra a organização na estratégia e por último para um sistema de gestão da mudança. Na segunda parte - *Perspetiva Sincrónica: Balanced Scorecard: Ferramenta de Gestão Estratégica* abordaremos os princípios, objetivos, conceitos fundamentais e perspetivas do *Balanced Scorecard* abordaremos também a adaptação do *Balanced Scorecard* ao setor público.

O quinto capítulo compreende os casos de estudo. Será efetuado um estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* nos seguintes teatros: Teatro da Trindade, e Teatro Nacional de São Carlos. Os casos de estudo estão estruturados de igual forma. Iniciamos os casos de estudo com a análise histórica dos teatros, segue-se a identificação da organização interna e o modelo de gestão atual. Seguidamente passamos para o estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* propriamente dito com a elaboração da análise estratégica com a utilização das ferramentas de análise estratégica: *PEST*, *SWOT* e *Stakeholders*, a formulação da estratégia com a definição da missão, visão e valores, a identificação dos vetores estratégicos e definição dos objetivos estratégicos. Por fim, construímos o mapa estratégico com a identificação das relações causa e efeito e terminamos com a identificação dos indicadores, metas e iniciativas.

No sexto e último capítulo são apresentados os resultados e as conclusões dos estudos de caso e é dada resposta às hipóteses de investigação elencadas e daí retirar o contributo científico no que concerne ao contributo do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico dos teatros e nos ganhos obtidos com a utilização desta ferramenta. Pretendemos criar assim um sistema de gestão estratégica que possa ser utilizado por outros teatros públicos tendo em vista a maximização da performance dos mesmos.

Resumen (en español)

Durante muchos años, en Portugal las instituciones públicas fueron gobernadas por leyes orgánicas establecidas por un gobierno central. Esta centralización del poder en los tribunales superiores, significó, para las instituciones públicas que dependían de ellos, una restricción de pensamiento, de capacidad de innovación y de modernización de los servicios públicos.

La evidencia de una administración pública demasiado grande e ineficiente llevó, en los últimos años, a que el gobierno portugués llevara a cabo una reforma de la administración pública a través de la implementación de nuevos modelos de gestión de la organización, más ágiles, flexibles y capaces de apoyar esa voluntad de innovación.

Para esta reforma, que fue realizándose, poco a poco, desde 2003, el gobierno portugués optó por una "gestión por objetivos" como matriz del cambio, estructurada según los modelos flexibles que introdujeran cambios significativos en tres áreas prioritarias: organización, liderazgo y responsabilidad, mérito y cualificación.

Junto a un sentir general de mejoría en los sistemas de gestión, se ha producido también un cambio de conciencia en la necesidad de aplicar estos sistemas a campos específicos como las artes. Es precisamente en este campo donde el presente trabajo de investigación pretende encuadrarse.

Para ello hemos optado por analizar el Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos.

El Teatro da Trindade es supervisado desde 2009 por la Fundación INATEL y desde entonces el miembro gubernamental responsable del área de trabajo y de la solidaridad social inscribe en el presupuesto de la seguridad social, o en el presupuesto de los servicios de la administración central del Estado bajo su tutela, los fondos para garantizar la participación financiera del Estado, como

contrapartida de las responsabilidades sociales y de servicio público que esta Fundación INATEL persigue.

El modelo de gestión del Teatro da Trindade supone la elaboración de un presupuesto riguroso que busca lograr una vinculación más estrecha entre el presupuesto previsto y el importe efectivamente realizado. El modelo de gestión se basa esencialmente en la realización del plan de negocio que incluye toda la programación del año y los recursos necesarios para este fin. Este plan de actividades se lleva a cabo anualmente y es presentado a la Fundación INATEL para su aprobación.

El paso del INATEL a Fundación cambió el modelo de gestión con respecto a la dirección. Anteriormente la dirección artística y financiera estaba en manos de una sola persona, y desde 2008 esta gestión se ha dividido entre un director artístico y un director financiero. Desde el punto de vista de la gestión fue necesario definir una misión específica para el Teatro da Trindade, pero sin recurrir a la utilización de herramientas de gestión estratégica.

En cuanto al Teatro de São Carlos, su integración en OPART E.P.E. ha conllevado tres cambios importantes en la gestión del teatro. La primera consistió en pasar de instituto público a entidad pública empresarial por lo que ahora pertenecen al tercer sector estatal. El segundo cambio fue el hecho de que los gerentes tuvieran ascendencia jerárquica sobre los directores artísticos. El director artístico no tiene poder de firma, es decir, es un modelo en el que a pesar de unirse las competencias artísticas específicas con las competencias transversales de gestión, en última instancia, reconoce la superioridad jerárquica de la gestión. Y el tercer cambio importante en el modelo de gestión del Teatro Nacional de São Carlos fue la fusión con la Compañía del Ballet Nacional. El OPART E.P.E. es mucho más que una fusión, es el paso de una institución pública a una entidad pública con la superioridad jerárquica de la gestión sobre la dirección artística y manteniendo una separación de poderes.

Teniendo en cuenta las actuales directrices de la reforma de la administración pública, ya no es suficiente para la gestión de las instituciones públicas la ejecución

eficiente de un presupuesto anual. Es necesario aplicar criterios adicionales tales como "sistemas de calidad", innovación en los servicios y evaluación de resultados.

Así, esta investigación busca definir posibles estrategias de gestión aplicables al Teatro da Trindade y al Teatro Nacional de São Carlos. El alcance, aunque circunscrito a estas salas, se puede extender a otros agentes e instituciones. Es preciso encontrar, entonces, entre las teorías de gestión alguna que pueda ser aplicada a este espacio. Y elegimos la herramienta que más confianza nos daba: el *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral).

Los primeros estudios sobre el Cuadro de Mando Integral fueron realizados en 1990 por David Norton y Robert Kaplan, en varias empresas, corroborando que el enfoque que se le daba a los valores contables y financieros de una organización no eran suficientes para medir su desempeño. Los estudios de Kaplan y Norton sobre el *Balanced Scorecard*, presentados por primera vez en la *Harvard Business Review*, poseen como principal innovación la interconexión de los objetivos estratégicos con la estrategia de la organización y las variables financieras y cualitativas a través de relaciones de causa y efecto. Aunque el Cuadro de Mando Integral ha sido desarrollado para su aplicación en empresas del sector privado, después de algunos ajustes específicos, que resultan principalmente de la diferencia entre la gestión pública y la gestión privada, esta herramienta de gestión estratégica se ha consolidado en el sector público, por su validez como herramienta de gestión en la implementación, evaluación y aplicación de estrategias en este sector.

También en las artes, específicamente en los teatros públicos, el interés y la necesidad de la implementación de estas herramientas de gestión estratégica se está volviendo crucial con el fin de mejorar sus modelos de gestión. El *Balanced Scorecard* se ha utilizado como un sistema de gestión capaz de comunicar y poner en práctica la estrategia y alinear a toda la organización. El presente estudio se refiere a la aplicabilidad del modelo de gestión estratégica en teatros públicos e identifica las contribuciones de este modelo en la alineación estratégica de estas organizaciones. Para lograr y demostrar la validez de la herramienta se presentan aquí dos estudios de aplicabilidad.

Esta tesis de investigación consta de seis capítulos. En el primer capítulo de Introducción se presenta el marco para la investigación, la formulación del problema, los objetivos y supuestos de la investigación, la metodología, la estructura de la tesis y, finalmente, un esbozo de los resultados que se pretenden conseguir así como la relevancia de esta contribución científica.

En el segundo capítulo -Teoría de la Nueva Gestión Pública y las Organizaciones Teatrales en Portugal- discutiremos la teoría de la nueva gestión pública, su introducción en Portugal y sus limitaciones. Explicaremos la reforma de la administración pública, sus prioridades, el plan operativo y el programa de actuación. También consideraremos el impacto de esta reforma en los teatros públicos portugueses y qué cambios sustanciales se produjeron en estas organizaciones. Finalmente definiremos la organización teatral, los principios y el funcionamiento y presentaremos un estudio sobre las organizaciones teatrales portuguesas de las 18 capitales de distrito de Portugal.

En el tercer capítulo -Gestión Estratégica de las Organizaciones- definiremos el concepto de estrategia. Este concepto no tiene una definición universal. Hay una amplia gama de diferentes acercamientos según diversos autores. En esta tesis enfocaremos la definición del concepto según Michael Porter. Este autor define la estrategia como "el arte de ser diferente a través de la creación de una propuesta de valor única" (Porter, 1996). Para este autor, definir la estrategia es elegir un conjunto de diferentes actividades, perfectamente integradas, con el único objetivo de ofrecer una combinación única de valor. Después de definir el concepto de gestión estratégica, realizaremos una síntesis de las principales escuelas de pensamiento estratégico, definiendo el concepto de análisis estratégico en un entorno externo e interno, identificando las herramientas de análisis estratégico y explicando cómo se formula la estrategia.

El cuarto capítulo -*Balanced Scorecard*- se divide en dos partes. En la primera - Perspectiva diacrónica: de la medición del desempeño a la gestión estratégica- se presentará la gran obra de los creadores del *Balanced Scorecard*, Robert Kaplan y David Norton, y las distintas etapas de la evolución de este sistema de gestión estratégica desde su creación hasta la actualidad. El *Balanced Scorecard* fue

originalmente concebido como un sistema de mediación de rendimiento, que luego pasó a ser un sistema de gestión estratégica. Más tarde se concibió como un sistema de gestión y de comunicación de la estrategia. Y posteriormente se pasó a un sistema que se centra en la organización y la estrategia y finalmente en un sistema de gestión del cambio. En la segunda parte -Perspectiva sincrónica: *Balanced Scorecard*: Herramienta de Gestión Estratégica -se discutirán los principios, los objetivos, los conceptos y las perspectivas del *Balanced Scorecard* y su adaptación al sector público.

El quinto capítulo contiene el estudio de los dos casos: el Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos. Los estudios de casos se estructuran de igual forma. Comenzaremos con el análisis histórico de los teatros, seguido de la identificación de la organización interna y el modelo de gestión actual. A continuación pasaremos al estudio de aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral al desarrollo del análisis estratégico en estas organizaciones: PEST, *SWOT* y Stakeholders. Posteriormente revisaremos la formulación de la estrategia y su relación con la definición de la misión, visión y valores, la identificación de los vectores estratégicos y los objetivos estratégicos propuestos. Por último, construiremos un mapa estratégico con las relaciones de causa y efecto y finalmente concluiremos con la identificación de los indicadores, las metas y las iniciativas.

En el sexto y último capítulo se presentan los resultados y conclusiones de los estudios de casos y las respuestas a las hipótesis de investigación planteadas. Incidiremos aquí en la contribución científica del Cuadro de Mando Integral al alineamiento estratégico de estos teatros y las ventajas que el uso de esta herramienta supone. Nuestra intención es crear con ello un planteamiento estratégico del sistema de gestión para ser utilizado en otros teatros públicos con el fin de maximizar el rendimiento de los mismos.

Índice

| | |
|---|----|
| Resumo | 5 |
| Resumen (en español) | 10 |
| 1. Capítulo I - Introdução | 26 |
| 1.1. Enquadramento da investigação | 26 |
| 1.2. Formulação do Problema | 29 |
| 1.3. Objetivos | 30 |
| 1.4. Hipóteses de investigação | 32 |
| 1.5. Metodologia | 33 |
| 1.5.1. Técnica de Investigação utilizada: Estudo de Caso | 35 |
| 1.5.2. Estratégia de Pesquisa | 35 |
| 1.5.3. Unidade de análise | 36 |
| 1.5.4. Seleção dos casos | 36 |
| 1.5.4.1. Critérios de seleção | 37 |
| 1.5.4.2. Os casos selecionados | 38 |
| 1.5.5. Operacionalização do processo de pesquisa e análise dos dados | 40 |
| 1.5.5.1. Acesso aos dados | 41 |
| 1.5.5.2. Recolha de dados | 41 |
| 1.5.5.3. Análise de dados | 41 |
| 1.5.5.3.1. Análise histórica | 42 |
| 1.5.5.3.2. Análise Estratégica | 42 |
| 1.5.5.3.3. Formulação da Estratégia | 44 |
| 1.5.5.3.4. Elaboração do Mapa Estratégico | 46 |
| 1.6. Estrutura da tese | 47 |
| 1.7. Previsão de Resultados e do Contributo Científico | 49 |
| 2. Capítulo II – Teoria da Nova Gestão Pública e as Organizações Teatrais em Portugal | 51 |
| 2.1. Teoria da Nova Gestão Pública | 51 |
| 2.2. A Introdução da Nova Gestão Pública em Portugal | 55 |
| 2.2.1. Limitações da Nova Gestão Pública | 58 |
| 2.2.2. A Reforma da Administração Pública em Portugal | 59 |
| 2.2.2.1. Eixos Prioritários | 64 |
| 2.2.2.2. Plano Operacional | 66 |
| 2.2.2.3. Programa da Reforma | 68 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 2.2.3. | Impacto da Reforma da Administração Pública nos Teatros Públicos Portugueses | 71 |
| 2.2.3.1. | O Setor de Cultura | 71 |
| 2.2.3.2. | Intervenção do setor da cultura nos teatros públicos | 73 |
| 2.2.3.3. | A Reforma dos Teatros Públicos | 78 |
| 2.2.3.3.1. | Descentralização | 78 |
| 2.2.3.3.2. | Foco no cidadão e na qualidade | 79 |
| 2.2.3.3.3. | Alteração do modelo de gestão | 82 |
| 2.2.3.3.4. | Introdução da gestão estratégica | 82 |
| 2.3. | Organização teatral: definição, princípios e funcionamento | 85 |
| 2.3.1. | Conceito de organização | 85 |
| 2.3.2. | Definição de organização teatral | 86 |
| 2.3.3. | Princípios e Funcionamento | 87 |
| 2.3.4. | Técnicas de gestão de uma organização teatral | 89 |
| 2.3.4.1. | Planear | 90 |
| 2.3.4.2. | Organizar | 92 |
| 2.3.4.3. | Dirigir | 94 |
| 2.3.4.4. | Controlar | 94 |
| 2.4. | Organizações teatrais públicas portuguesas | 95 |
| 2.4.1. | Integração no setor público português | 95 |
| 2.4.2. | Análise da estrutura interna e modelo de gestão dos teatros públicos das 18 capitais de distrito | 96 |
| 2.4.2.1. | Estrutura Interna | 98 |
| 2.4.2.2. | Modelos de gestão | 100 |
| 2.4.2.3. | A nova linha de pensamento de gestão estratégico | 101 |
| 3. | Capítulo III – Gestão Estratégica: escolas e ferramentas | 103 |
| 3.1. | O conceito de estratégia | 104 |
| 3.2. | O conceito de gestão estratégica | 107 |
| 3.3. | Síntese das Escolas do Pensamento Estratégico | 110 |
| 3.3.1. | Escola do Planeamento (<i>Planning School</i>) | 112 |
| 3.3.2. | Escola do Desenho (<i>Design School</i>) | 117 |
| 3.3.3. | Escola do Posicionamento (<i>Position School</i>) | 121 |
| 3.3.4. | Escola Baseada nos Recursos (<i>Resource-based School</i>) | 127 |
| 3.3.4.1. | Teoria da Estratégia baseada nas Capacidades e Recursos | 128 |
| 3.3.4.2. | Teoria da Estratégia Baseada nas Competências Nucleares | 129 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 3.3.4.3. | Teoria da Estratégia baseada no Tempo | 131 |
| 3.3.5. | Escola da Aprendizagem (<i>Learning School</i>)..... | 132 |
| 3.4. | Análise Estratégica..... | 137 |
| 3.4.1. | Análise do meio envolvente externo | 138 |
| 3.4.2. | Análise do meio envolvente interno..... | 139 |
| 3.4.3. | Ferramentas de Análise Estratégica | 139 |
| 3.4.3.1. | Análise <i>SWOT</i> | 140 |
| 3.4.3.1.1. | Análise <i>SWOT</i> Clássica..... | 140 |
| 3.4.3.1.2. | Análise <i>SWOT</i> de <i>Pearce and Robinson</i> | 143 |
| 3.4.3.1.3. | Análise <i>SWOT</i> baseada no Tempo | 145 |
| 3.4.3.1.4. | Análise <i>SWOT</i> que melhor se adapta os teatros públicos portugueses | 147 |
| 3.4.3.2. | Análise <i>PEST</i> | 147 |
| 3.4.3.3. | Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter | 149 |
| 3.4.3.4. | Modelo do Ciclo de Vida do Produto | 154 |
| 3.4.3.5. | Análise dos <i>Stakeholders</i> | 157 |
| 3.4.3.6. | Modelo da Cadeia de Valor | 160 |
| 3.5. | Formulação da Estratégia..... | 163 |
| 3.6. | Modelos de gestão utilizadas no setor público..... | 167 |
| 4. | Capítulo IV – <i>Balanced Scorecard</i> : uma ferramenta para a gestão estratégica dos teatros públicos | 171 |
| 4.1. | Perspetiva Diacrónica: Da medição da performance à gestão estratégica .. | 174 |
| 4.1.1. | O <i>Balanced Scorecard</i> como sistema de medição do desempenho (1990-1995) | 174 |
| 4.1.2. | O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão e comunicação da estratégia (1996 – 2000)..... | 176 |
| 4.1.2.1. | Sistema de gestão estratégica (1996-1999)..... | 176 |
| 4.1.2.1.1. | A integração da visão e da estratégia no modelo | 177 |
| 4.1.2.1.2. | Os quatro processos fundamentais..... | 180 |
| 4.1.2.2. | Sistema de comunicação da estratégia (2000) | 181 |
| 4.1.3. | O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema que concentra a organização na estratégia (2001-2005)..... | 183 |
| 4.1.3.1. | Princípios de uma organização concentrada na estratégia | 185 |
| 4.1.3.1.1. | Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais | 185 |
| 4.1.3.1.2. | Princípio 2: Alinhar a organização com a estratégia..... | 195 |
| 4.1.3.1.3. | Princípio 3: Fazer da estratégia um trabalho de todos | 196 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 4.1.3.1.4. | Princípio 4: Fazer da estratégia um processo contínuo..... | 197 |
| 4.1.3.1.5. | Princípio 5: Mobilizar para a mudança através da liderança de topo | 197 |
| 4.1.3.2. | Os intangíveis da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento | 198 |
| 4.1.3.3. | Criação do Departamento de Gestão Estratégica | 199 |
| 4.1.4. | O <i>Balanced Scorecard</i> como um sistema de gestão da mudança (2006-2010) | 200 |
| 4.1.4.1. | Alinhamento Organizacional | 200 |
| 4.1.4.2. | Sistema de Gestão em Circuito Fechado (<i>Closed-loop Managment System</i>) | 205 |
| 4.1.4.2.1. | Fase 1 - Desenvolver a Estratégia..... | 207 |
| 4.1.4.2.2. | Fase 2: Planear a Estratégia | 209 |
| 4.1.4.2.3. | Fase 3: Alinhar a Organização..... | 209 |
| 4.1.4.2.4. | Fase 4: Planear Operações | 210 |
| 4.1.4.2.5. | Fase 5: Monitorizar e Aprender | 210 |
| 4.1.4.2.6. | Fase 6: Testar e Adaptar | 211 |
| 4.1.5. | Resumo da Perspetiva Diacrónica..... | 211 |
| 4.2. | Perspetiva Sincrónica: <i>Balanced Scorecard</i> : Ferramenta de Gestão Estratégica..... | 214 |
| 4.2.1. | Princípios | 214 |
| 4.2.2. | As relações causa-efeito..... | 214 |
| 4.2.3. | Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho | 219 |
| 4.2.4. | A relação com os fatores financeiros | 219 |
| 4.2.5. | Propósitos..... | 220 |
| 4.2.5.1. | Traduzir e clarificar a visão e a estratégia..... | 221 |
| 4.2.5.2. | Comunicar e articular..... | 223 |
| 4.2.5.3. | Planear e afetar recursos | 223 |
| 4.2.5.4. | <i>Feedback</i> e aprendizagem estratégica..... | 224 |
| 4.2.6. | Conceitos fundamentais e adaptação dos mesmos ao setor público ... | 224 |
| 4.2.6.1. | Missão..... | 225 |
| 4.2.6.2. | Valores | 228 |
| 4.2.6.3. | Visão | 230 |
| 4.2.6.4. | Estratégia | 234 |
| 4.2.6.5. | Mapa estratégico | 237 |
| 4.2.6.6. | Temas estratégicos | 239 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 4.2.6.7. | Objetivos Estratégicos | 240 |
| 4.2.6.8. | Indicadores..... | 241 |
| 4.2.6.9. | Metas..... | 244 |
| 4.2.6.10. | Iniciativas estratégicas | 245 |
| 4.2.7. | Perspetivas | 247 |
| 4.2.7.1. | Perspetiva do Cliente | 249 |
| 4.2.7.2. | Perspetiva Financeira..... | 255 |
| 4.2.7.3. | Perspetiva dos Processos Internos | 262 |
| 4.2.7.4. | Perspetiva Aprendizagem e Crescimento | 266 |
| 4.2.7.4.1. | Capacidades dos recursos humanos | 266 |
| 4.2.7.4.2. | Capacidades dos sistemas de informação | 268 |
| 4.2.7.4.3. | Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento..... | 268 |
| 4.2.8. | O <i>Balanced Scorecard</i> adaptado aos Serviços Públicos | 270 |
| 4.2.9. | Resumo da Perspetiva Sincrónica | 276 |
| 5. | Capítulo V – A Gestão Estratégica do Teatro da Trindade e do Teatro Nacional de São Carlos | 279 |
| 5.1. | O <i>Balanced Scorecard</i> do Teatro da Trindade..... | 279 |
| 5.1.1. | História..... | 280 |
| 5.1.1.1. | Sociedade Privada (1867 a 1961) | 280 |
| 5.1.1.2. | A integração na FNAT (1962 a 1974) | 283 |
| 5.1.1.3. | O INATEL (1975 a 2008)..... | 286 |
| 5.1.1.4. | O INATEL (2008 até a atualidade)..... | 289 |
| 5.1.2. | Organização Interna | 290 |
| 5.1.3. | O modelo de gestão..... | 292 |
| 5.1.4. | O <i>Balanced Scorecard</i> | 293 |
| 5.1.4.1. | Análise Estratégica..... | 294 |
| 5.1.4.1.1. | Análise <i>PEST</i> | 294 |
| 5.1.4.1.2. | Análise <i>SWOT</i> | 298 |
| 5.1.4.1.3. | Análise dos <i>Stakeholders</i> | 305 |
| 5.1.4.2. | Formulação da Estratégia..... | 310 |
| 5.1.4.2.1. | Missão..... | 310 |
| 5.1.4.2.2. | Valores | 312 |
| 5.1.4.2.3. | Visão | 313 |
| 5.1.4.2.4. | Vetores estratégicos | 314 |
| 5.1.4.2.5. | Objetivos estratégicos em cada perspetiva..... | 316 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 5.1.4.2.6. | Construção do Mapa Estratégico | 325 |
| 5.1.4.2.7. | Indicadores, Metas e Iniciativas..... | 328 |
| 5.1.4.3. | Síntese do estudo de aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> ao Teatro da Trindade | 340 |
| 5.2. | O <i>Balanced Scorecard</i> do Teatro Nacional de São Carlos | 343 |
| 5.2.1. | História..... | 343 |
| 5.2.1.1. | 60 anos de gestores e empresas privadas (1793 a 1853)..... | 344 |
| 5.2.1.2. | A primeira gestão do Estado (1854 a 1859)..... | 348 |
| 5.2.1.3. | 85 anos de novos gestores e empresas privadas (1860 a 1945) | 349 |
| 5.2.1.4. | A segunda gestão do Estado (1946 a 1975) | 351 |
| 5.2.1.5. | De empresa pública a fundação (1976 a 1997)..... | 352 |
| 5.2.1.6. | De Instituto Público à integração na OPART E.P.E. (1998 até à atualidade)..... | 354 |
| 5.2.2. | Organização interna | 355 |
| 5.2.3. | O modelo de gestão..... | 363 |
| 5.2.4. | O <i>Balanced Scorecard</i> | 364 |
| 5.2.4.1. | Análise Estratégica..... | 365 |
| 5.2.4.1.1. | Análise <i>PEST</i> | 365 |
| 5.2.4.1.2. | Análise <i>SWOT</i> | 369 |
| 5.2.4.1.3. | Análise dos <i>Stakeholders</i> | 377 |
| 5.2.4.2. | Formulação da Estratégica | 383 |
| 5.2.4.2.1. | Missão | 383 |
| 5.2.4.2.2. | Valores | 384 |
| 5.2.4.2.3. | Visão | 385 |
| 5.2.4.2.4. | Vetores estratégicos | 385 |
| 5.2.4.2.5. | Objetivos estratégicos em cada perspetiva..... | 389 |
| 5.2.4.2.6. | Construção do Mapa Estratégico | 399 |
| 5.2.4.2.7. | Indicadores, Metas e Iniciativas..... | 402 |
| 5.2.4.3. | Síntese do estudo de aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> no Teatro Nacional de São Carlos | 413 |
| 6. | Capítulo VI – Conclusões | 417 |
| 6.1. | Objetivos da investigação | 417 |
| 6.2. | Resultados da investigação e conclusões | 419 |
| 6.2.1. | Da Análise Histórica | 420 |
| 6.2.2. | Da Organização Interna | 422 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 6.2.3. | Do Modelo de Gestão | 423 |
| 6.2.4. | Da Análise Estratégica | 424 |
| 6.2.4.1. | Da Análise <i>PEST</i> | 425 |
| 6.2.4.2. | Da Análise <i>SWOT</i> | 425 |
| 6.2.4.3. | Da Análise dos <i>Stakeholders</i> | 427 |
| 6.2.5. | Da Formulação da Estratégia | 430 |
| 6.2.5.1. | <i>Missão</i> | 431 |
| 6.2.5.2. | Valores | 431 |
| 6.2.5.3. | Visão | 432 |
| 6.2.5.4. | Vetores Estratégicos..... | 432 |
| 6.2.5.5. | Perspetivas | 434 |
| 6.2.5.6. | Objetivos estratégicos e Mapa estratégico | 434 |
| 6.2.5.7. | Indicadores, Metas e Iniciativas..... | 439 |
| 6.3. | Respostas às hipóteses de investigação e contributo científico..... | 439 |
| 6.4. | Limitações e recomendações para investigações futuras | 443 |
| 6. | Capítulo VI – Conclusiones (en español) | 444 |
| 6.1. | Objetivos de la investigación | 444 |
| 6.2. | Resultados de la investigación y conclusiones..... | 446 |
| 6.2.1 | El análisis histórico | 447 |
| 6.2.2. | La Organización Interna..... | 449 |
| 6.2.3. | Modelo de Gestión | 449 |
| 6.2.4. | El Análisis Estratégico | 451 |
| 6.2.4.1. | El análisis <i>PEST</i> | 451 |
| 6.2.4.2. | El análisis <i>SWOT</i> | 452 |
| 6.2.4.3. | El análisis de los <i>Stakeholders</i> | 453 |
| 6.2.5. | La formulación de estrategias | 456 |
| 6.2.5.1. | Misión | 457 |
| 6.2.5.2. | <i>Valores</i> | 457 |
| 6.2.5.3. | <i>Visión</i> | 457 |
| 6.2.5.4. | <i>Vectores Estratégicos</i> | 458 |
| 6.2.5.5. | <i>Las perspectivas</i> | 459 |
| 6.2.5.6. | <i>Los objetivos estratégicos y el mapa estratégico</i> | 460 |
| 6.2.5.7. | <i>Indicadores, Metas e Iniciativas</i> | 464 |
| 6.3. | Respuestas a las hipótesis de investigación y contribución científica | 464 |

| | |
|---|-----|
| 6.4. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones..... | 467 |
| Bibliografia | 469 |
| Anexos | 485 |
| Anexo 1 - Dados Biográficos da Direção do Teatro Nacional de São Carlos | 486 |
| Anexo 2 - Dados biográficos dos Presidentes dos Conselhos de Administração e Diretores Artísticos do Teatro Nacional de São Carlos | 487 |
| Anexo 3 – Entrevista realizada à Diretora do Teatro da Trindade - Cucha Carvalheiro - em 8 de junho de 2010. | 491 |
| Anexo 4 – Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos – Pedro Moreira em 15 de julho de 2009 | 496 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Esquema da análise estratégica..... | 43 |
| Figura 2 – Esquema da formulação da estratégia..... | 45 |
| Figura 3 – Exemplo Mapa Estratégico..... | 46 |
| Figura 4 – Eixos Prioritários da Reforma da Administração Pública | 64 |
| Figura 5 – Áreas de Atuação Operacional | 66 |
| Figura 6 – Estrutura do setor da Cultura em Portugal..... | 72 |
| Figura 7 – Limitação à gestão estratégica nos teatros públicos | 84 |
| Figura 8 – Organização teatral | 87 |
| Figura 9 – Funcionamento de uma organização teatral | 88 |
| Figura 10 – Interação das técnicas de gestão | 89 |
| Figura 11 – Níveis de planeamento..... | 91 |
| Figura 12 – Processo da organização | 93 |
| Figura 13 – Interpretação Gráfica do modelo de planeamento estratégico..... | 115 |
| Figura 14 – Modelo de Gestão Estratégica da Escola de Desenho | 118 |
| Figura 15 – As três estratégias genéricas de Michael Porter..... | 123 |
| Figura 16 – Estratégias Genéricas e Específicas em Função do Posicionamento..... | 124 |
| Figura 17 – Estratégia Deliberada vs Estratégia Emergente..... | 134 |
| Figura 18 – Matriz <i>SWOT</i> | 141 |
| Figura 19 – Exemplo de uma matriz <i>SWOT</i> aplicada a um serviço público..... | 142 |
| Figura 20 – Modelo de Análise <i>SWOT</i> de Pearce e Robinson..... | 143 |
| Figura 21 – Matriz <i>SWOT</i> baseada no Tempo | 146 |
| Figura 22 – As 5 forças competitivas que determinam a atratividade da indústria | 151 |
| Figura 23 – Ciclo de Vida do Produto | 156 |
| Figura 24 – Grelha de análise dos <i>Stakeholders</i> | 159 |
| Figura 25 – Modelo de Matriz de análise dos <i>Stakeholders</i> | 159 |
| Figura 26 – A Cadeia de Valores Genérica..... | 161 |
| Figura 27 – Formulação da estratégia | 166 |
| Figura 28 – <i>Balanced Scorecard</i> - Versão Inicial..... | 175 |
| Figura 29 – Traduzir a visão e a estratégia em quatro perspetivas | 177 |
| Figura 30 – Exemplo de um Mapa Estratégico..... | 182 |
| Figura 31 – Princípios de uma organização orientada para a estratégia | 185 |
| Figura 32 – Mapa Estratégico do Conselho Municipal da Cidade de Charlotte, Carolina do Norte, Estado Unidos | 189 |

| | |
|--|-----|
| Figura 33 – Sistema de Gestão em Circuito Fechado (<i>Closed-loop Management System</i>) | 206 |
| Figura 34 – Evolução do <i>Balanced Scorecard</i> | 212 |
| Figura 35 – Cadeia de Relações Causa e Efeito..... | 215 |
| Figura 36 – Relações causa-efeito – Regra..... | 216 |
| Figura 37 – Relações causa-efeito – Regra 2..... | 217 |
| Figura 38 – Relações causa-efeito – Regra 3..... | 217 |
| Figura 39 – Relações causa-efeito – Regra 4..... | 218 |
| Figura 40 – Objetivos do <i>Balanced Scorecard</i> | 221 |
| Figura 41 – Valores da Administração Pública | 229 |
| Figura 42 – Sequência do <i>Balanced Scorecard</i> | 232 |
| Figura 43 – Barreiras à implementação da estratégia | 235 |
| Figura 44 – Exemplo de um mapa estratégico | 238 |
| Figura 45 – Exemplos de indicadores de resultado..... | 242 |
| Figura 46 - Exemplos de indicadores de ação..... | 243 |
| Figura 47 – Exemplo de um mapa de indicadores | 244 |
| Figura 48 – Exemplo de meta | 245 |
| Figura 49 – Exemplo de Mapa de Iniciativas..... | 246 |
| Figura 50 – As 4 perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> | 248 |
| Figura 51 – A perspetiva do Cliente: Medidas Essenciais | 250 |
| Figura 52 – Mediação dos Temas Financeiros de acordo com o ciclo de vida/estratégia da empresa | 257 |
| Figura 53 – Articulação entre as perspetivas financeiras e clientes..... | 261 |
| Figura 54 – A Perspetiva dos Processos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica ... | 263 |
| Figura 55 – As 5 Perspetivas do <i>Balanced Scorecard</i> adaptado ao setor público | 270 |
| Figura 56 – <i>Balanced Scorecard</i> adaptado aos serviços públicos – Versão 1 | 273 |
| Figura 57 – <i>Balanced Scorecard</i> Adaptado aos Serviços Públicos – Versão 2 | 274 |
| Figura 58 – <i>Balanced Scorecard</i> Adaptado aos Serviços Públicos – Versão 3 | 275 |
| Figura 59 – Matriz dos <i>Stakeholders</i> do Teatro da Trindade..... | 309 |
| Figura 60 - <i>Balanced Scorecard</i> adaptado ao Teatro da Trindade..... | 317 |
| Figura 61- Mapa Estratégico do Teatro da Trindade | 326 |
| Figura 62 – Matriz de <i>Stakeholders</i> do Teatro Nacional de São Carlos | 382 |
| Figura 63 – <i>Balanced Scorecard</i> adaptado ao Teatro Nacional de São Carlos..... | 389 |
| Figura 64 – Mapa Estratégico do Teatro Nacional de São Carlos | 400 |

Índice de Quadros

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 – Programa da Reforma da Administração Pública | 69 |
| Quadro 2 - Teatros Públicos das 18 Capitais de distrito | 97 |
| Quadro 3 - Aspetos inovadores dos modelos de Ansoff e Steiner | 114 |
| Quadro 4 - Síntese do Modelo de Formulação de Estratégia de Michael Michael Porter | 125 |
| Quadro 5 - Equipa do Teatro da Trindade | 291 |
| Quadro 6 - Análise <i>PEST</i> do Teatro da Trindade | 295 |
| Quadro 7- Análise <i>SWOT</i> | 300 |
| Quadro 8 - Análise da influência e interesse dos <i>Stakeholders</i> no Teatro da Trindade .. | 307 |
| Quadro 9 - Objetivos Estratégicos | 318 |
| Quadro 10 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva do Cliente/Espetador | 329 |
| Quadro 11 – Indicadores, Metas e Iniciativas - Perspetiva Social | 331 |
| Quadro 12 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva dos Processos Internos | 333 |
| Quadro 13 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento | 337 |
| Quadro 14 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva Financeira..... | 339 |
| Quadro 15 - Equipa Administrativa e Técnica do Teatro Nacional de São Carlos..... | 357 |
| Quadro 16 - Orquestra Sinfónica do Teatro Nacional de São Carlos | 360 |
| Quadro 17 - Coro do Teatro Nacional de São Carlos | 360 |
| Quadro 18 - Análise <i>PEST</i> do Teatro Nacional de São Carlos | 366 |
| Quadro 19- Análise <i>SWOT</i> | 370 |
| Quadro 20 - Análise da influência e interesse dos <i>Stakeholders</i> no Teatro Nacional de São Carlos | 380 |
| Quadro 21 – Objetivos Estratégicos..... | 390 |
| Quadro 22 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva Clientes/Espetadores | 403 |
| Quadro 23 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva Financeira I | 405 |
| Quadro 24 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva dos Processos Internos | 407 |
| Quadro 25 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento | 410 |
| Quadro 26 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva Financeira II..... | 412 |

Capítulo I - Introdução

1.1. Enquadramento da investigação

Durante muitos anos, em Portugal, as instituições públicas regeram-se por leis orgânicas definidas por um governo central. Esta centralização de poder nas instâncias superiores representou, para as instituições públicas que delas dependem, uma restrição de pensamento, de capacidade de inovação e de modernização dos serviços públicos.

A evidência de uma administração pública demasiadamente grande e ineficaz levou a que, nos últimos anos, o Governo português procedesse a uma reforma da administração pública através da implementação de novos modelos de gestão organizacionais, mais ágeis, flexíveis e com capacidade de apoiar uma vontade de inovação. Assim e tendo em vista reformular o modelo de gestão e os processos de atuação dos organismos públicos, o Governo português dotou os serviços públicos de instrumentos e técnicas de gestão semelhantes aos usados no setor privado. Porém a transposição integral e linear de técnicas de gestão privadas no setor público levou a experiências menos positivas noutros países, pelo que o uso destas ferramentas do setor privado, no setor público tem sido prudente e com as necessárias adaptações à gestão pública.

Na operacionalização desta reforma, que tem vindo a realizar-se, de forma gradual, desde 2003¹, o Governo português elegeu a *gestão por objetivos* como a matriz da mudança, estruturada segundo modelos elásticos que trouxeram alterações significativas em três áreas prioritárias: organização, liderança e responsabilidade, mérito e qualificação.

Paralelamente a um sentir geral da pertinência da melhoria dos sistemas de gestão no setor público em geral, tem-se assistido, também, a uma consciencialização da necessidade da aplicação desses sistemas a campos específicos como o teatro.

¹ As linhas orientadoras da Reforma da Administração Pública foram aprovadas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 (Anexo 9) e a sua operacionalização através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004.

Em outros países a utilização de ferramentas de gestão no teatro, encontra-se bem consolidada. Em Portugal existe, por um lado, um sentimento de entusiasmo relativamente à utilização de modelos de gestão pelos agentes artísticos e, por outro lado, alguma resistência à sua implementação, quer por medo de perda de controlo, quer por medo de excessiva comercialização das artes, ou até por desconhecimento das potencialidades da aplicação de tais sistemas e ferramentas.

Na atual conjuntura de reforma dos serviços públicos e com a passagem de muitas instituições públicas para Entidades Públicas Empresariais², onde se incluem alguns teatros públicos portugueses, a preocupação com a gestão das organizações teatrais públicas começa a emergir. Torna-se urgente a utilização de ferramentas e sistemas de gestão estratégica que permitam gerir de uma forma eficaz e eficiente os recursos existentes e definir estratégias de angariação de fontes de receitas próprias.

A gestão estratégica não é mais do que um processo através do qual se formulam e implementam estratégias, tendentes a assegurar a consecução dos objetivos de uma organização em função do meio envolvente, onde estas se encontram integradas, e das suas próprias condições internas (Bartol e Martin, 1998). Nas organizações teatrais públicas a gestão estratégica tem assumido especial importância, enquanto mecanismo de gestão suscetível de ajudar as organizações teatrais a concentrarem-se no que consideram essencial na criação de vantagem competitiva. Entende-se que uma organização tem vantagem competitiva num determinado mercado se oferecer, aos seus clientes, um valor superior oferecido pela sua concorrência, independentemente desta vantagem provir de um menor custo obtido ou de um maior valor percebido. De uma forma mais técnica pode-se dizer que a vantagem competitiva de uma organização é a ocorrência de níveis de performance económica acima da média de mercado em função da(s) estratégia(s) adotada(s) pelas organizações.

A sustentabilidade de vantagem competitiva depende de uma estratégia bem formulada e implementada, traduzida em objetivos estratégicos, indicadores de

² As **Entidades públicas empresariais** são pessoas coletivas de natureza empresarial, com fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços de interesse público, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais detêm a totalidade do capital (www.dgaep.gov.pt).

desempenhas e iniciativas estratégicas que conduzam ao cumprimento da missão a organização. Uma ferramenta que tem sido utilizada com sucesso, na formulação, comunicação e implementação de estratégias, em organizações públicas e privadas, pela sua flexibilidade e inovação, é o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* assume-se assim como um processo sistemático, usado para implementar e obter feedback sobre a estratégia, que assegura a criação de processos de gestão que permitem que uma organização fique alinhada e focada na implementação e execução da estratégia de longo prazo.

Embora o *Balanced Scorecard* tenha sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do setor privado, depois de algumas adaptações específicas, as quais resultam fundamentalmente da diferença entre gestão pública e gestão privada, esta ferramenta de gestão estratégica afirmou-se no setor público, tornando-se num instrumento de gestão valioso na implementação, avaliação e execução da estratégia no setor público.

Em Portugal, mais propriamente no setor público, a aplicação do *Balanced Scorecard* tem sido uma ferramenta muito utilizada na elaboração do plano estratégico e do Quadro Anual de Responsabilização (QUAR) das organizações. Várias instituições públicas recorrem a esta ferramenta na tentativa de obter o alinhamento de toda a organização com os objetivos desta. Aliás, atualmente, em Portugal, os quadros dirigentes das instituições públicas incluem nos seus planos de formação o estudo desta ferramenta de gestão estratégica, e no caso dos quadros dirigentes intermédios esta formação é de carácter obrigatório, o que, de certa forma, valida a pertinência da utilização desta ferramenta na gestão pública.

Importa ainda referir que o que distingue o *Balanced Scorecard* de todos os outros modelos de gestão estratégica é o facto de conter medidas de resultados e de meios, ligados através de relações de causa e efeito, que tornam o sistema de mediação de desempenho num sistema de controlo de desempenho futuro, sendo que uma das maiores vantagens do *Balanced Scorecard* é que, desde que corretamente implementado, permite o alinhamento de todas as atividades da organização com a estratégia.

No que concerne às organizações teatrais públicas portuguesas, a existência de estudos sobre os seus modelos de gestão é muito escassa, no entanto foi possível aferir junto da gestão de topo de algumas organizações teatrais públicas de Lisboa que os modelos de gestão adotados são em regra modelos burocráticos. No entanto verificamos que uma nova tendência na gestão dos teatros públicos começa a emergir. Começam a surgir, quer por imposição legal, quer por vontade de inovar, novos modelos de gestão que assentam na gestão estratégica, contudo ainda há um longo caminho a percorrer.

1.2. Formulação do Problema

Da revisão de literatura efetuada verificámos que os modelos de gestão dos teatros públicos portugueses, por norma, não se apoiam na gestão estratégica, no entanto já se começa a verificar uma nova tendência para a utilização de alguns mecanismos de gestão estratégica em algumas organizações teatrais.

Por outro lado a inexistência de estudos, que evidenciem que as organizações teatrais públicas portuguesas estejam a aplicar o *Balanced Scorecard* como ferramenta e sistema de gestão estratégica, revelou-se talvez a maior lacuna das abordagens teóricas efetuadas.

Assim, face às lacunas existentes na literatura sobre a temática em estudo e tendo por base a nossa intenção de contribuir para a implementação de uma gestão profissionalizada nos teatros públicos portugueses, formulámos a questão à qual iremos procurar responder ao longo deste trabalho. Pretendemos pois, responder à seguinte questão de investigação:

Quais os contributos do Balanced Scorecard no alinhamento estratégico dos teatros públicos portugueses?

1.3. Objetivos

A presente investigação tem como objetivo central a verificação empírica de algumas das discussões avançadas sobre as virtualidades e a aplicabilidade do *Balanced Scorecard*. Espera-se, deste modo, obter alguma explicação adicional ou uma melhor compreensão de fenómenos organizacionais concretos, de modo a contribuir para melhorar a gestão e o desempenho dos teatros, e para o avanço neste domínio de investigação.

Como objetivos específicos, pretendemos atingir dois objetivos fundamentais. O primeiro objetivo é perceber quais os contributos do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico dos teatros públicos de Lisboa e o segundo, que é subsequente do primeiro, é efetuar um estudo de aplicabilidade de uma ferramenta de gestão estratégica nesses teatros – o *Balanced Scorecard*, e analisar o impacto nos seus modelos de gestão.

De seguida apresentamos uma explicação mais detalhada de cada um dos objetivos específicos acima referidos:

- **Perceber quais os contributos do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico dos teatros públicos portugueses de Lisboa**

A reforma administração pública surgiu da necessidade de tornar o funcionamento da administração pública mais profissional, mais eficaz, mais eficiente e mais sensível às mudanças das condições externas. A necessidade de mudança e modernização do funcionamento da Administração Pública conduz-nos a uma reflexão sobre a gestão dos recursos públicos, num contexto de constrangimento como tem vindo a ser sentido nas atuais sociedades europeias.

As organizações teatrais públicas não são alheias a esta necessidade de gerir os recursos cada vez mais escassos, e como organismos público que são torna-se urgente pensar na gestão destas organizações de uma forma eficaz, eficiente, dinâmica e planeada, por outras palavras, torna-se importante pensar estrategicamente na gestão das organizações teatrais públicas.

O sistema de gestão estratégica enquanto modelo de gestão entende-se como um processo dinâmico que permite as organizações teatrais públicas perceber “onde estão”, para “onde querem ir” e “como irão lá chegar” e agir em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos seus espectadores.

A formulação da estratégia, a sua implementação e execução, e o alinhamento de toda a organização em função da estratégia definida, são os processos chave da gestão estratégica e é exatamente no estudo destes processos nas organizações teatrais públicas que esta tese de doutoramento terá o seu desenvolvimento, com vista a dotar estas organizações de mecanismos de formulação e implementação de estratégia, capazes de fazer face às atuais necessidades de gestão dos recursos públicos.

- **Elaborar um estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* e analisar o seu impacto nos modelos de gestão dos teatros públicos de Lisboa;**

Como já referimos no enquadramento conceptual, a tendência que corre é para, cada vez mais, passar de uma administração pública clássica, politicamente neutra, centralizada, burocratizada que implementava programas de cima para baixo e que evitava a participação dos cidadãos, para uma administração descentralizada, gestonária e de cariz empresarial com a aplicação de técnicas de gestão importadas do setor privado e orientada para os resultados, mercado e cliente.

Esta nova administração pública pensa estrategicamente, mas age democraticamente, valoriza a cidadania e o serviço público e pretende servir, não apenas os clientes, mas também os cidadãos a quem presta contas e com quem dialoga.

Nesta conjuntura, em que o setor público se vê confrontado com restrições orçamentais e reduções de pessoal, com a emergência de novos problemas sociais e com necessidades, também novas, dos particulares e empresas, as organizações teatrais terão que melhorar efetivamente o seu desempenho e assumir uma atitude pró-ativa, caracterizada pela capacidade de antecipação das exigências dos seus

espectadores e da promoção da mudança e da melhoria contínua da sua gestão, através da adaptação de estruturas, técnicas, métodos e procedimentos.

As organizações teatrais públicas começam a competir em ambientes cada vez mais competitivos, pelo que a compreensão precisa dos objetivos, em todas as hierarquias de uma organização teatral, e a forma de os atingir, é vital para o seu sucesso.

A análise do desempenho financeiro é muito importante, mas não é suficiente para medir o desempenho global da organização, os fatores intangíveis e não financeiros têm obtido, progressivamente, maior destaque na análise do desempenho de uma organização.

A formulação, comunicação e implementação de estratégias capazes de dar cumprimento ao objetivo último de uma organização teatral – a sua missão – exige a utilização de ferramentas de gestão suficientemente fortes e fidedignas. Como já referimos, uma ferramenta de gestão onde já existe uma experiência firmada pela sua fiabilidade, flexibilidade e inovação é o *Balanced Scorecard*.

Embora o *Balanced Scorecard* tenha sido criado e desenvolvido para aplicação em empresas do setor privado, veio a verificar-se a sua utilidade no setor público também. Exigem-se apenas algumas adaptações no que concerne à missão, à perspectiva de clientes e à perspectiva financeira, surgindo assim uma nova versão do modelo perfeitamente adaptado às organizações teatrais públicas.

Pretende-se, justamente, efetuar um estudo de aplicabilidade desta ferramenta de gestão estratégica nas organizações teatrais públicas portuguesas e analisar o impacto nos seus modelos de gestão e no alinhamento estratégico da organização.

1.4. Hipóteses de investigação

Considerando o tipo de negócio dos teatros públicos em Portugal é expectável que as suas características influenciem a conceção do modelo de gestão. Um teatro público tem como objetivo principal apresentar espetáculos teatrais de vários géneros referentes a obras clássicas e contemporâneas, tendo para esse efeito, a

necessidade de possuir uma companhia residente ou subcontratar as peças no exterior. Por outro lado, trata-se de uma instituição pública que presta serviços que procura satisfazer necessidades de lazer de um público-alvo. Também a relação com a comunidade é um fator importante para estas instituições, tendo na grande maioria das vezes uma função social de apoio aos profissionais da área e uma função educacional fazendo escola na área da cultura. Do ponto de vista da gestão dos recursos e dos espetáculos oferecidos, compete aos gestores do Teatro definir a melhor estratégia de gestão, pelo que a ausência de estudos sobre o *Balanced Scorecard* nos teatros públicos constitui uma limitação no conhecimento.

Assim, definimos as seguintes hipóteses de investigação:

H1. É possível aplicar o *Balanced Scorecard* aos teatros públicos portugueses?

H2. É possível alinhar estrategicamente um teatro público?

1.5. Metodologia

Na presente investigação propomo-nos realizar um estudo dedutivo onde, a partir de um corpo teórico resultante da realização duma revisão da bibliografia publicada sobre este tema, se delimitou o problema, se procedeu à clarificação dos objetivos da investigação, se formularam as hipóteses e se optou pela metodologia considerada adequada para confirmar as hipóteses propostas e alcançar os objetivos.

Na escolha da metodologia tivemos em consideração a utilidade que os resultados poderiam ter para um melhor conhecimento da realidade dos teatros em Portugal.

Sendo a fundamentação metodológica essencial para dar credibilidade à investigação científica, de seguida identificamos qual a opção metodológica adotada.

Numa investigação as abordagens metodológicas poderão ser classificadas de duas formas: quantitativas e qualitativas sendo possível a sua coexistência (Guba e Lincoln,1989). No que concerne às suas características, a investigação qualitativa

evolui durante o seu desenvolvimento, descreve a análise dos dados numa síntese narrativa, utiliza o ambiente natural como fonte de colheita de dados, tem tendência para ser descritiva, utiliza a entrevista na recolha dos dados, utiliza o método indutivo na análise dos dados e procura compreender o fenómeno, pelo investigador, a partir da perspectiva dos participantes (Denzin e Lincoln, 2005, Streubert e Carpenter, 1999, Creswell, 2007, Lessard-Hérbert *et al*, 2005, Minayo e Huberman, 1994, Vilelas, 2009, Deslauries, 1997). A metodologia quantitativa obedece a um plano pré-estabelecido com o intuito de enumerar e medir eventos, utiliza o desenvolvimento de hipóteses e variáveis de pesquisa, examina as relações entre essas variáveis, analisa os dados com indicadores estatísticos, examina as hipóteses com o método dedutivo e utiliza a amostragem e questionários como instrumentos para a colheita de dados (Denzin e Lincoln, 2005, Creswell, 2007, Flick, 2005).

Na escolha da metodologia adotada na investigação empírica desta tese tivemos em linha de conta quatro aspetos fundamentais: a revisão de literatura, os objetivos, a questão da investigação e as hipóteses definidas na medida em que estes condicionam as opções metodológicas, nomeadamente no que concerne a escolha da metodologia e de recolha dos dados.

Da revisão da literatura efetuada verificamos que muitos dos estudos realizados no âmbito da gestão estratégica e em particular, no âmbito da aplicação do *Balanced Scorecard* em organizações públicas e privadas utiliza-se uma metodologia essencialmente qualitativa, podendo coexistir a metodologia quantitativa. A obtenção dos dados mais relevantes necessários para aplicação desta ferramenta de gestão estratégica, são recolhidos no seu ambiente natural, através da realização de entrevistas, por norma, à gestão de topo que fornece os dados para a elaboração da análise estratégica que inclui a análise da envolvente interna e externa da organização e dos seus *Stakeholders*.

Em suma, nesta investigação a metodologia adotada é essencialmente qualitativa uma vez que parte da recolha dos dados é feita no seu ambiente natural com recurso a entrevistas e, de certa forma, procura compreender e dar resposta à questão de investigação formulada pelo investigador, a partir da perspectiva dos entrevistados.

Dentro da metodologia qualitativa existe um vasto leque de técnicas de recolha de dados e de técnicas de investigação não estatísticas. Nesta investigação optou-se pelo estudo de caso, como técnica de investigação, e na recolha de dados optou-se preferencialmente, pela entrevista.

1.5.1. Técnica de Investigação utilizada: Estudo de Caso

As questões de investigação condicionam a estratégia de pesquisa a dois níveis. Por um lado, elas têm implicações sobre o processo de amostragem e recolha de dados, por outro, os objetivos e a formulação das questões têm consequências sobre o tipo de metodologia a adotar.

Segundo Yin (2003a) o estudo de caso revela-se mais apropriado quando as questões de investigação envolvem o *como* e o *porquê*. Para Strauss e Corbin (1998), o estudo de caso é particularmente apropriado quando se pretende revelar e compreender o que se esconde por trás de qualquer fenómeno sobre o qual pouco se sabe. Também Miles e Huberman (1994) entendem que um caso pode ser definido como um fenómeno de certa natureza que ocorre num determinado contexto.

Assim e considerando que a questão geral desta tese procura identificar de que forma o *Balanced Scorecard* pode contribuir no alinhamento estratégico dos teatros públicos portugueses de Lisboa, e portanto envolve questões do tipo *como*, bem como a parca existência de estudo sobre a aplicação de ferramentas de gestão estratégia em instituições teatrais portuguesas, entendemos que nesta investigação o uso do estudo de caso será a técnica mais adequada aos objetivos e à natureza da questão de investigação apresentada.

1.5.2. Estratégia de Pesquisa

O primeiro passo numa investigação consiste na definição das questões e objetivos da investigação na medida em que são estes fatores que influenciam a estratégia de pesquisa.

A estratégia de pesquisa, tal como as opções metodológicas, devem estar em sintonia com o tipo de questão levantada. Seleccionada a técnica de investigação adotada (estudo de caso), importa definir a unidade de análise e seleccionar os casos (Yin, 2003b).

1.5.3. Unidade de análise

Segundo Yin (2003a) a definição da unidade de análise está relacionada com a questão da investigação. Em termos gerais a questão de investigação do presente estudo prende-se essencialmente com a identificação dos contributos do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico dos teatros públicos portugueses, pelo que, atentos à questão de investigação, definimos como unidade de análise os teatros públicos portugueses.

1.5.4. Seleção dos casos

A seleção dos casos é, segundo Eisenhardt (1989) um aspeto essencial na construção de teoria. O critério fundamental a ter em conta na seleção dos casos de estudo é, por um lado, a relevância do seu contributo para o cumprimento dos objetivos da investigação (George e Bennett, 2005), e por outro lado, a importância do potencial de aprendizagem face a esses objetivos (Dubois e Gadde, 2002). A seleção dos casos da presente investigação teve em consideração os aspetos acima referidos.

Importa referir ainda que a utilização de casos de estudo pode envolver o estudo de um único caso ou de múltiplos casos (Miles e Huberman, 1994; Yin, 2003a). Para responder à questão de investigação formulada foram seleccionados três casos de estudo, de forma não aleatória, que para além de, a nosso ver, cumprirem os critérios de relevância e de potencial de aprendizagem, a sua representatividade histórica e cultural em Portugal, potenciam a generalização dos contributos científicos desta tese para outros teatros portugueses, generalizando as suas práticas de gestão.

1.5.4.1.Critérios de seleção

Na escolha dos estudos de casos tivemos em consideração quatro aspetos: ser um teatro público; estar situado na cidade de Lisboa; possuir em espólio de documentação acessível e ter representatividade no teatro português.

a) Ser teatro público;

Importa referir que o governo tem introduzido nos últimos anos uma grande reforma na Administração Pública que levou a um novo paradigma na gestão dos institutos públicos onde se incluem alguns teatros nacionais portugueses. Uma das implicações deste novo paradigma resultou essencialmente na alteração da relação jurídica destas instituições com o Estado onde muitos institutos públicos passaram a ser Entidades Públicas Empresariais e outros foram integrados em Fundações.

A preocupação com a conceção de modelos de gestão eficazes e eficientes tem sido a tónica nos teatros públicos. Muitos dos teatros públicos sofreram grandes alterações no seu modelo organizativo e na sua relação com o governo. Destas alterações resultou uma menor dependência do orçamento estatal, a necessidade de angariação de receitas próprias e a necessidade de criação de mecanismos de gestão com vista a uma gestão mais eficiente e eficaz dos recursos existentes.

Assim optámos por desenvolver esta investigação em teatros públicos cuja relação jurídica fosse governamental, que fossem uma referência nacional, que testemunhassem grandes mudanças históricas e sociais e que tenham passado de instituições privadas para instituições públicas.

b) Estar situado na cidade de Lisboa;

Optamos por cingir a nossa investigação aos teatros públicos situados na cidade de Lisboa, capital do país, por ser a cidade onde existe uma maior concentração da atividade cultural e teatral (Borges, 2007). A cidade de Lisboa tem uma intensa atividade cultural, é a cidade do país com mais oferta teatral, com o maior número de salas, de companhias e empresários/promotores. Tem também um número significativo de escolas de formação, seja de base, seja ensino superior.

- c) Possuir espólio de documentação acessível;

A existência de informações de gestão sobre teatros públicos é muito escassa, assim na escolha dos casos de estudo tivemos em linha de conta os teatros que tinham um espólio de documentação acessível, quer documental, quer via internet, de onde se pudessem recolher dados históricos e de gestão que nos permitissem levar a cabo o nossos objetivos.

- d) Ter representatividade no teatro português;

Optamos por escolher como estudo de caso, os teatros cuja representatividade ao nível do teatro português fosse relevante. Deste modo os resultados obtidos na presente investigação poderão constituir como manual de boas práticas de gestão de organizações teatrais e ser alargado a outros teatros.

1.5.4.2. Os casos selecionados

Face aos aspetos referidos no ponto anterior optámos por selecionar para a nossa investigação os seguintes estudos de caso: Teatro da Trindade e Teatro Nacional de São Carlos.

Teatro da Trindade

O Teatro da Trindade, situado no Chiado em Lisboa, conta com 148 anos de existência e o seu percurso histórico divide-se em quatro grandes períodos.

No primeiro período, de 1867 a 1961, o Teatro da Trindade, enquanto sociedade privada, foi explorado por vários empresários privados.

No segundo período, de 1962 a 1974 o Teatro da Trindade foi vendido à Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho (FNAT), uma fundação estatal criada com o intuito de melhorar o aproveitamento do tempo livre dos trabalhadores e a ela associados. Com a sua integração na FNAT, o Teatro da Trindade vive uma nova etapa. Deixa de ser um teatro dirigido por empresários a título privado para passar a ser um teatro público, explorado por uma Fundação cuja administração passa a

ser do Estado. Esta mudança alterou o tipo de gestão do Teatro da Trindade, pois sendo este suportado financeiramente pelo Ministério das Corporações e Previdência Social, a sua atividade estava condicionada pelos propósitos da política social desenvolvida pela FNAT.

O terceiro período, de 1975 a 2008, a FNAT foi extinta tendo o Teatro da Trindade sido integrado no Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores (INATEL). Após o 25 de abril de 1974, a FNAT passa, em 1975, a designar-se por INATEL - Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores através do Decreto – Lei n.º 184/75 de 3 de abril e em 29 de dezembro de 1979 são publicados, pelo Decreto – Lei n.º 519 – J2, os estatutos do INATEL.

O quarto período, de 2008 até a atualidade o Teatro da Trindade foi integrando na Fundação INATEL. O INATEL foi extinto pelo Decreto-lei n.º 106/2008 de 25 de junho e foi criada uma Fundação privada de utilidade pública, denominada Fundação INATEL.

Teatro Nacional de São Carlos

O Teatro Nacional de São Carlos é um teatro de ópera que conta com 222 anos de existência. No final do século XVIII os teatros de ópera em Portugal eram praticamente inexistentes. Os teatros populares onde se cantava ópera eram o Teatro dos Condes e o Teatro de Salitre, ambos com péssimas condições de qualidade e comodidade. Os teatros da corte, Teatro da Ajuda, de Salvaterra e Paço da Ribeira eram utilizados apenas pela família real, fidalgos e corpo diplomático, onde só se cantavam óperas em datas festivas. A construção do Real Teatro de São Carlos, primeiro nome do Teatro Nacional de São Carlos, surgiu por conta dos festejos do nascimento de mais um membro da família real. Foi construído apenas em seis meses e inaugurado em 30 de junho de 1793. O projeto de construção foi realizado por Diogo Inácio de Pina Manique e a planta do teatro seguiu a arquitetura do *Teatro di San Carlo* de Nápoles e ficou a cargo do arquiteto José da Costa e Silva (Benevides, 1902a, 1902b; Moreau, 1999).

De 1793 a 1853 a gestão do Teatro ficou a cargo de empresários privados e em 1854 o Teatro Nacional de São Carlos foi adquirido pelo Estado aos acionistas privados. Em 5 de Outubro de 1910 com a implantação da república a orgânica do teatro foi profundamente alterada e de 1912 a 1920 permaneceu praticamente encerrado. De 1938 a 1940 decorreram obras de restauro tendo levado ao seu encerramento total. Em 1940 o teatro é reaberto e em 1948 foi integrado na Direção-Geral do Ensino Superior e das Belas Artes do Ministério da Educação, sendo nomeado para seu Diretor José Duarte de Figueiredo. Em 1977 foi criada a Companhia Nacional de Bailado e em 1980 o Teatro Nacional de São Carlos passa a empresa pública tendo a mesma sido extinta em 1992. Em 2007, pelo Decreto-Lei n.º 260/2007 de 27 de abril, é criado o Organismo de Produção Artística, Entidade Pública Empresarial, OPART E.P.E que integrou o Teatro Nacional de São Carlos e Companhia Nacional de Bailado.

Em resumo, escolhemos o Teatro da Trindade e o Teatro Nacional de São Carlos, porque são teatros públicos de referência nacional que testemunhou grandes mudanças históricas e sociais, depois porque passaram de instituições privada para instituições públicas; depois ainda porque estão situados na cidade de Lisboa capital do país onde existe uma maior concentração de atividade teatral e também porque possuem um espólio de documentação acessível.

Do ponto de vista da representatividade no teatro português, o facto do Teatro da Trindade e o Teatro Nacional de São Carlos estarem localizados em Lisboa, dão uma estabilidade fundamental ao setor do teatro na área de Lisboa contribuindo para o regular funcionamento do setor, e para o peso crucial que a cidade neles tem a nível nacional.

1.5.5. Operacionalização do processo de pesquisa e análise dos dados

Na operacionalização do processo de pesquisa e análise de dados tivemos em conta a forma como iríamos aceder aos mesmos, a recolha de dados que seria necessária fazer e a sua posterior análise. Dentro do estudo dos dados foi realizada uma análise

histórica e uma análise estratégica que permitiu formular a estratégia, construir o mapa estratégico e definir indicadores, metas e iniciativas.

1.5.5.1. Acesso aos dados

Numa primeira fase foi necessário aceder aos dados históricos dos teatros em estudo que passou pela consulta de bibliografia existente nos próprios, imprensa escrita, documentação e sítios de Internet. Numa segunda fase contactámos a gestão de topo, explicámos o objetivo deste estudo e obtivemos informação relevante para a investigação através a realização de entrevista semiestruturada. Foram entrevistados a Direção do Teatro da Trindade, a atriz Cucha Carvalho, e o Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos, representada pelo Doutor Pedro Moreira.

1.5.5.2. Recolha de dados

A recolha de dados foi extraída de várias fontes: entrevistas, bibliografia, documentação interna existente no teatro, sítios de Internet e imprensa escrita destacando-se para o efeito a entrevista realizada à gestão de topo, considerada a mais importante porque só através destas foi possível realizar o estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard*. Os dados recolhidos das entrevistas correspondem ao período de **2007-2010**.

1.5.5.3. Análise de dados

A análise de dados compreende quatro fases distintas: a análise histórica, com recurso aos dados históricos dos teatros em estudo, a análise estratégica, que inclui a utilização de ferramentas de análise estratégica, a formulação da estratégia com a definição de missão, valores, visão, vetores estratégicos e objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, e por último a construção do Mapa Estratégico com a identificação das relações causa e efeito.

1.5.5.3.1. Análise histórica

Na componente de análise histórica os dados recolhidos são analisados e organizados a dois níveis:

- a) Evolução histórica com a identificação dos acontecimentos mais relevantes e as datas mais marcantes na história dos teatros em estudo;
- b) Evolução da sua gestão, com especial destaque na passagem de instituição privada para instituição pública e identificação das causas que levaram a esta mudança;

1.5.5.3.2. Análise Estratégica

Consideramos que a componente de análise estratégica é a fase central da análise dos dados recolhidos para os casos de estudo. Para a realização da análise estratégica utilizámos as seguintes ferramentas: a análise *PEST* (*Political, Economic, Social, Technologic*), com o objetivo de analisar o ambiente macro económico dos teatros em estudo, a análise *SWOT* (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) com o objetivo de analisar a envolvente interna através da identificação dos pontos fortes e fracos e a envolvente externa com a identificação das ameaças e oportunidades e a análise dos *Stakeholders* com o objetivo de identificar os principais agentes com influência e poder nos teatros em estudo.

Esquemáticamente a Análise Estratégica a realizar no Teatro da Trindade e no Teatro Nacional de São Carlos, terá os seguintes passos:

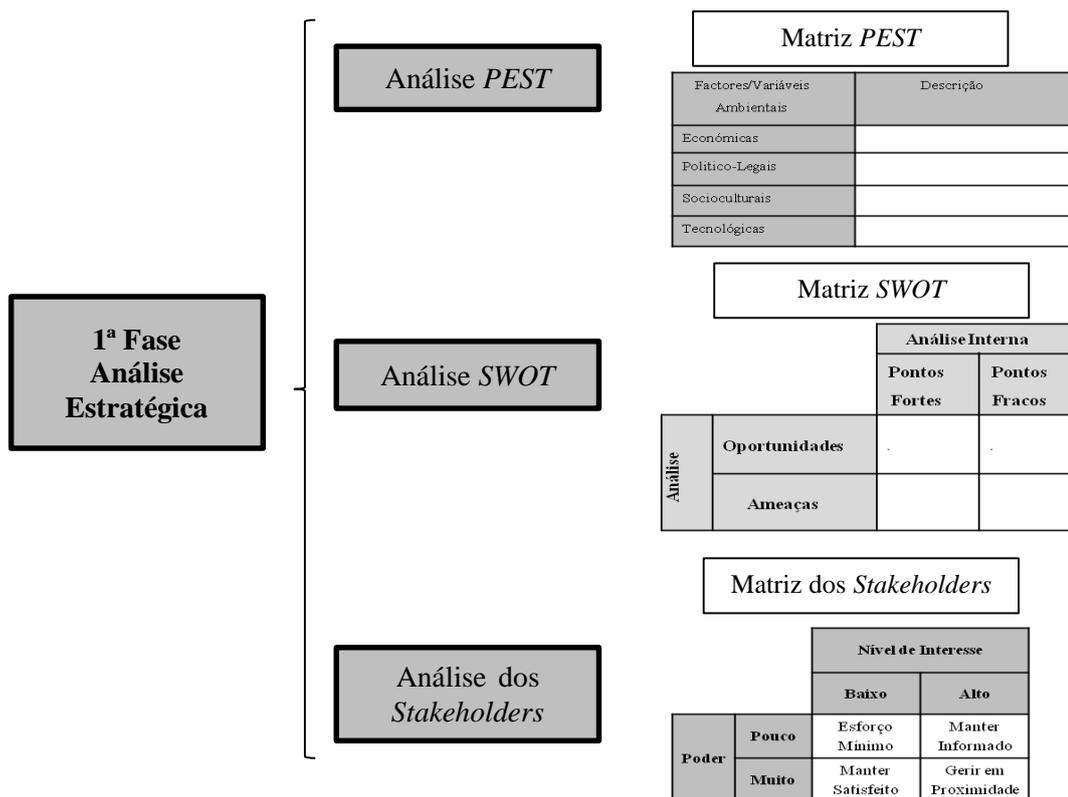


Figura 1 – Esquema da análise estratégica

Fonte: Elaboração própria

Na análise *PEST* serão identificadas as principais influências político-legais (estabilidade do governo, as políticas culturais, a reforma administrativa no setor público), económicas (a recessão económica, o desemprego, a subida de impostos, o investimento na cultura), socioculturais (mudança de estilos de vida, demografia, alteração dos hábitos de consumo) e tecnológicas (qualificação de redes e equipamentos de apoio à cultura e investigação) que influenciam o ambiente macroeconómico das organizações teatrais em estudo.

Na análise *SWOT* serão identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades. A identificação dos pontos fortes e fracos permitem avaliar a envolvente interna e as ameaças e oportunidades permitem avaliar a envolvente externa dos teatros em estudo.

Na análise dos *Stakeholders* será analisado o ambiente em que os teatros em estudo estão inseridos e avaliar a influência que os agentes deste ambiente têm sobre os teatros e como eles podem interferir no meio ambiente onde a organização se insere.

Serão também identificados os agentes influenciadores e classificados numa matriz consoante o poder que exerçam e o nível de interesse que têm na organização, sendo que os agentes com muito poder de influência e muito interesse nos teatros em estudo deverão ser geridos em proximidade, os agentes com muito poder de influência mas com um nível de interesse baixo deverão ser mantidos satisfeitos, os agentes com pouco poder de influência mas com muito interesse nos teatros deverão ser mantidos informados e para os agentes com pouca influência e pouco interesse o esforço da organização deverá ser mínimo.

1.5.5.3.3. Formulação da Estratégia

Identificados os pontos fortes e fracos da envolvente interna, as ameaças e oportunidades da envolvente externa, os *Stakeholders* e as variáveis macroeconómicas, a fase seguinte compreende a formulação da estratégia com a definição da missão visão valores, vetores estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Esquemáticamente a formulação da estratégia do Teatro da Trindade e do Teatro Nacional de São Carlos seguirá os seguintes passos:

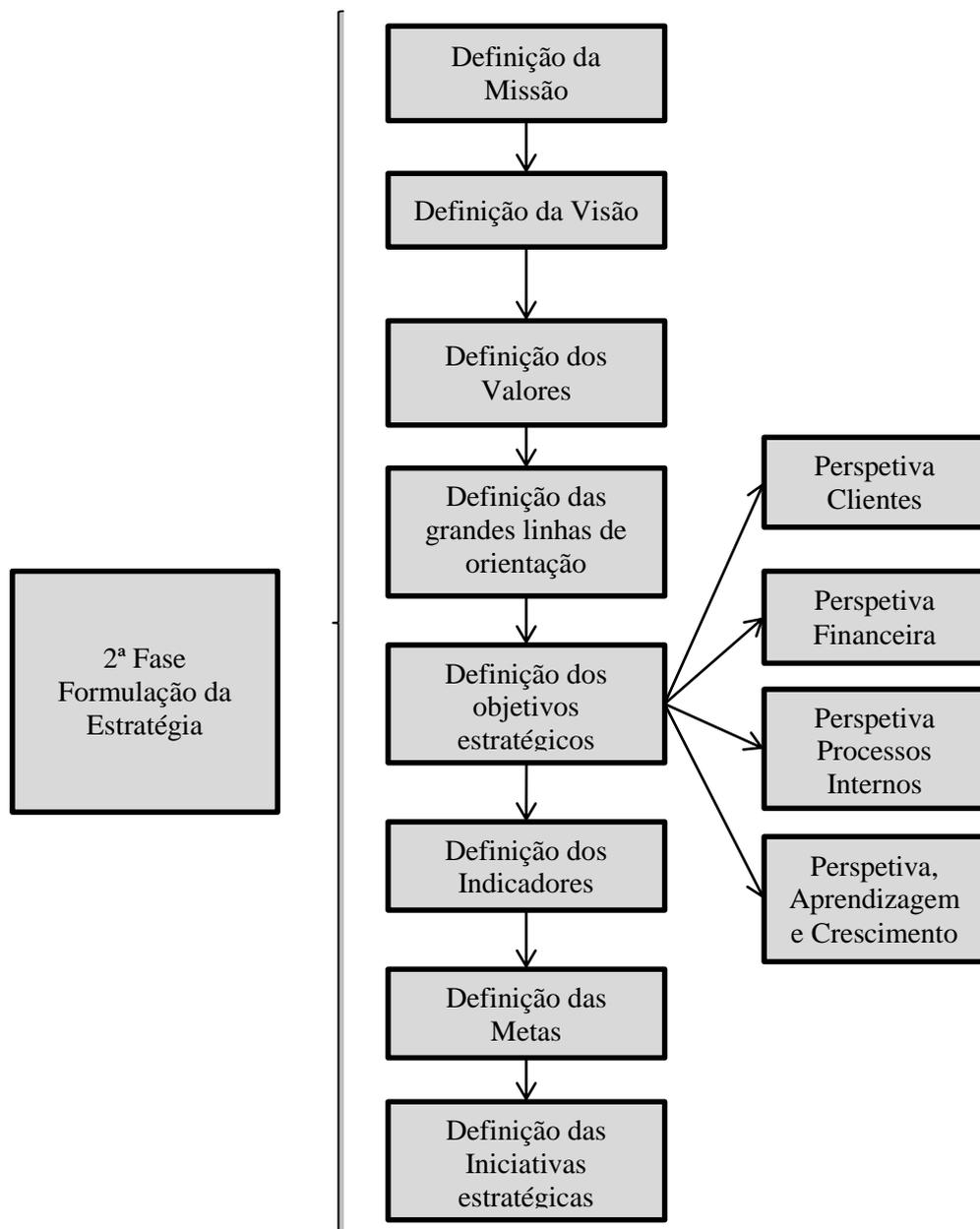


Figura 2 – Esquema da formulação da estratégia

Fonte: Elaboração própria

Iniciaremos a formulação da estratégia com a definição da missão, seguida da visão e dos valores. De seguida definiremos as grandes linhas de orientação estratégica que irão nortear a definição dos objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas. Após definirmos os objetivos estratégicos serão definidos os indicadores e as metas que irão permitir avaliar e medir a prossecução dos objetivos estratégicos definidos.

Por último serão definidas as iniciativas estratégicas que definem o “como” iremos atingir os objetivos propostos.

1.5.5.3.4. Elaboração do Mapa Estratégico

Formulada a estratégia é necessário descrevê-la e torná-la perceptível para os teatros em estudo. A fase seguinte compreende a construção do Mapa Estratégico dos mesmos e análise das relações causa e efeito.

Esquemáticamente o Mapa Estratégico do teatro da Trindade e do Teatro Nacional de São Carlos será construído da seguinte forma:

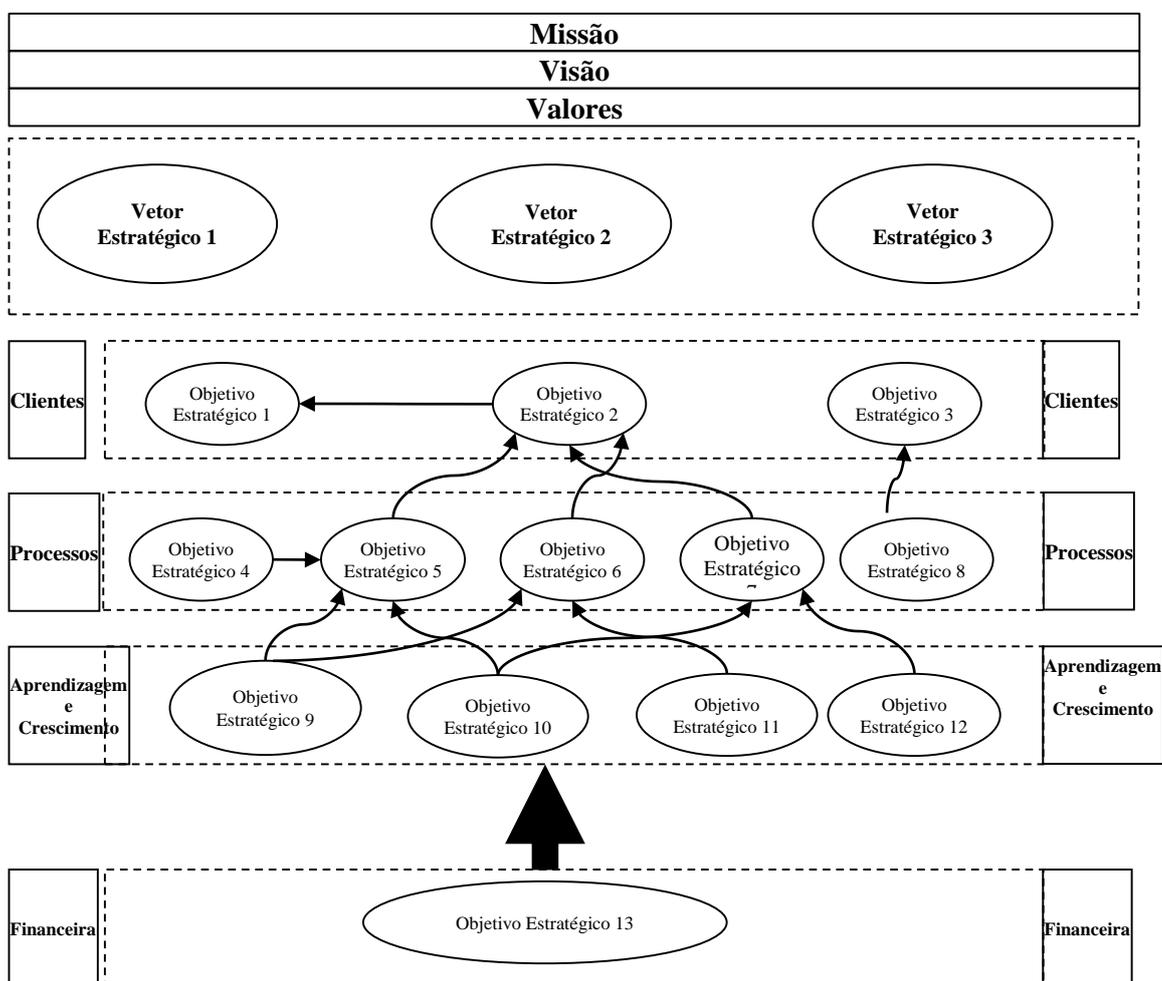


Figura 3 – Exemplo Mapa Estratégico

Fonte: Elaboração própria

A elaboração do mapa estratégico é muito importante pois permite “ler” a estratégia definida para os teatros. A Figura 3 é um exemplo de apresentação de um mapa estratégico, contudo, a metodologia do *Balanced Scorecard* não é estanque podendo verificar-se alterações na hierarquia das perspetivas. A hierarquia das perspetivas depende da análise estratégica efetuada, da missão, da visão, dos valores e das grandes linhas de orientação estratégica, podendo mesmo resultar na necessidade de criar novas perspetivas e alterar o posicionamento das perspetivas no mapa estratégico. Da revisão de literatura efetuada verifica-se que por norma o número de perspetivas não ultrapassa as cinco.

1.6. Estrutura da tese

A estrutura desta tese de investigação é composta por seis capítulos.

No primeiro capítulo – *Introdução*, faremos o enquadramento da investigação, a formulação do problema, os objetivos da presente tese, as hipóteses de investigação, a metodologia, a estrutura da tese e por fim a previsão dos resultados e do contributo científico.

No segundo capítulo - *Teoria da Nova Gestão Pública e as Organizações Teatrais em Portugal* abordaremos a teoria da nova gestão pública, a sua introdução em Portugal e as suas limitações. Explicaremos a reforma da administração pública, os seus eixos prioritários, o plano operacional e o programa de atuação. Analisaremos também os impactos desta reforma nos teatros públicos portugueses e quais as alterações substanciais que ocorreram nestas organizações. Por último definimos organização teatral, princípios e funcionamento e apresentaremos um estudo efetuado às organizações teatrais públicas portuguesas das 18 capitais de distrito de Portugal relativo à estrutura interna e modelos de gestão existentes nos teatros públicos portugueses.

No terceiro capítulo - *Gestão Estratégica das Organizações* começamos por definir o conceito de estratégia. Este conceito não tem uma definição universal, existe um vasto leque de definições de estratégia de diversos autores. Nesta tese o enfoque vai para a definição do conceito de estratégia do autor Michael Porter. Este autor define

estratégia como “a arte de ser diferente através da criação de uma proposta de valor única” (Porter, 1996). Para este autor, definir a estratégia trata-se de escolher um conjunto de diferentes atividades, perfeitamente integradas, com objetivo único de fornecer uma combinação de valor única. Seguidamente definimos o conceito de gestão estratégica, realizamos uma a síntese das principais escolas do pensamento estratégico, definimos o conceito de análise estratégica na envolvente externa e interna, identificamos as ferramentas de análise estratégica e a explicamos como se formula a estratégia.

O quarto capítulo - *Balanced Scorecard* encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte - *Perspetiva Diacrónica: da medição da performance à gestão estratégica* apresentamos a vasta obra dos criadores do *Balanced Scorecard*, Robert Kaplan e David Norton e os vários estágios de evolução deste sistema de gestão estratégica desde a sua criação até à atualidade. O *Balanced Scorecard* foi inicialmente concebido como um sistema de mediação do desempenho, até à passagem para um sistema de gestão estratégica, posteriormente para um sistema de gestão e comunicação da estratégia, depois para um sistema que concentra a organização na estratégia e por último para um sistema de gestão da mudança. Na segunda parte - *Perspetiva Sincrónica: Balanced Scorecard: Ferramenta de Gestão Estratégica* abordaremos os princípios, objetivos, conceitos fundamentais e perspetivas do *Balanced Scorecard* abordaremos também a adaptação do *Balanced Scorecard* ao setor público.

O quinto capítulo compreende os casos de estudo. Será efetuado um estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* nos seguintes teatros: Teatro da Trindade, e Teatro Nacional de São Carlos. Os casos de estudo estão estruturados de igual forma. Iniciamos os casos de estudo com a análise histórica dos teatros, segue-se a identificação da organização interna e o modelo de gestão atual. Seguidamente passamos para o estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* propriamente dito com a elaboração da análise estratégica com a utilização das ferramentas de análise estratégica: *PEST*, *SWOT* e *Stakeholders*, a formulação da estratégia com a definição da missão, visão e valores, a identificação dos vetores estratégicos e definição dos objetivos estratégicos. Por fim, construímos o mapa estratégico com

a identificação das relações causa e efeito e terminamos com a identificação dos indicadores, metas e iniciativas.

No sexto e último capítulo serão apresentados os resultados e as conclusões dos estudos de caso. Esperamos dar resposta às hipóteses de investigação elencadas e daí retirar as conclusões necessárias no que concerne ao contributo do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico dos teatros e nos ganhos de eficiência obtidos com a utilização desta ferramenta. Pretendemos criar assim um sistema de gestão estratégica que possa ser utilizado por outros teatros públicos tendo em vista a maximização da performance dos mesmos.

1.7. Previsão de Resultados e do Contributo Científico

No que concerne aos resultados pretende-se comprovar as hipóteses de investigação formuladas e dar resposta à questão de investigação.

Esperamos comprovar que, mesmo com as especificidades dos teatros públicos que resultam essencialmente do tipo de negócio artístico que os envolve e da sua função social perante a comunidade em geral é, possível aplicar o *Balanced Scorecard* neste tipo de organizações e com esta ferramenta obter um melhor desempenho organizacional, ganhos de eficiência e eficácia e aumentar o seu rendimento.

Com os estudos de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* realizados nos dois teatros em estudo, esperamos conseguir elencar os contributos da utilização do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico dos teatros públicos permitindo o foco das organizações nos objetivos estratégicos definidos evitando assim dispersão na gestão dos recursos.

Do ponto de vista do contributo científico, os pontos específicos que podem ser entendidos como um contributo na gestão dos teatros públicos portugueses são:

- Uma nova abordagem de formulação de estratégia nos teatros públicos portugueses que tenha em consideração a conjuntura do país: legislação; estruturas artísticas existentes; políticas de financiamento;

- Clarificação das condições do meio envolvente externo e interno dos teatros públicos;
- Clarificação dos fatores críticos de sucesso destas organizações;
- Formulação das diretrizes para a criação de pensamento estratégico nos teatros públicos.

Capítulo II – Teoria da Nova Gestão Pública e as Organizações Teatrais em Portugal

O Capítulo II está dividido em três pontos. No primeiro ponto, apresentaremos a Teoria da Nova Gestão Pública que teve na génese das reestruturações do setor público. No segundo ponto abordaremos o início da nova gestão pública no setor público em Portugal e das suas limitações. Seguidamente descrevemos de forma sucinta a Reforma da Administração Pública através da identificação dos seus eixos prioritários, da explicação do seu plano operacional e do programa definido para a sua implementação. Abordaremos também o impacto da reforma nos teatros públicos portugueses. Considerando que a grande maioria dos teatros públicos estão integrados no setor da cultura entendemos ser importante explicar a estrutura do setor da cultura em Portugal, a intervenção do setor nos teatros públicos portugueses e quais as políticas culturais definidas pelo governo. Por último, explicamos a reforma dos teatros públicos. No terceiro ponto começamos por definir o conceito de organização teatral, os seus princípios e funcionamento e por último explicamos a estrutura e funcionamento dos teatros públicos portugueses.

2.1. Teoria da Nova Gestão Pública

Os constantes desafios colocados à Administração Pública em matéria de inovação, modernização, eficiência e eficácia levaram a que muitos países desenvolvidos, tais como Estados Unidos, Suíça, Bélgica, Austrália, Canadá, França e Espanha tomassem iniciativas e experiências inovadoras no campo da gestão pública. Para fazer face a esses desafios surge, durante as décadas de 80 e 90 uma nova teoria de gestão pública que visava promover a modernização no setor público e reestruturar o governo, baseado no espírito empresarial, utilizando mecanismos de mercado que viriam a provocar um impacto significativo nos modelos de gestão pública até então utilizados.

A teoria da nova gestão pública tem sido estudada por vários autores que a caracterizam de diferentes formas. De uma forma genérica os princípios da nova teoria da gestão pública assentam na mudança da estrutura organizativa dos serviços

públicos e do modo como são geridos, defendendo uma maior aproximação ao cidadão e às suas necessidades. Dos vários autores que desenvolveram estudos nesta área destacamos Christopher Hood (1991, 1995), David Osborne e Ted Gaebler (1993), Andrew Gray e Bill Jenkins (1995), Christopher Pollit (1996), Irvine Lapsley (1999), Oliveira Rocha (2000) e Joaquim Araújo e Miguel Rodrigues (2005), como aqueles que melhor evidenciam e caracterizam as práticas introduzidas pela nova gestão pública. Apresentamos de seguida uma síntese das conclusões desses mesmos estudos.

O investigador Christopher Hood (1991,1995), Professor na Universidade de Oxford desde 2001 e especialista no estudo da gestão pública e da reforma no setor público em vários países, entende que a Nova Gestão Pública caracteriza-se pela redução das diferenças entre o setor público e o setor privado, pelo foco na definição de responsabilidade orientadas mais para resultados e menos para os processos, através da transformação de organizações públicas em unidade geridas autonomamente, através do aumento da competitividade entre as organizações do setor público e também entre o setor privado através de privatizações e do *contracting-out*, através da introdução de práticas de gestão empresarial, através do aumento da disciplina, economia e racionalização na utilização dos recursos e através da definição de medidas de desempenho através do controlo e avaliação.

Para os investigadores David Osborne e Ted Gaebler (1993), consultores do governo dos Estados Unidos e responsáveis por desenvolver estratégias que visavam a melhoria do desempenho de várias organizações públicas dos Estados Unidos, entendem que a introdução da concorrência entre os serviços fornecidos, o aumento do poder do cidadão enquanto cliente, a avaliação de desempenho baseada nos resultados, o desenvolvimento de uma atitude de prevenção e não de reação, a descentralização do poder tendo em vista uma gestão mais participativa, e a introdução de mecanismos de mercado e combate à burocracia são as principais características que definem a Nova Gestão Pública.

Andrew Gray e Bill Jenkins (1995), Professor de Gestão Pública na Universidade de Durham em Inglaterra e Professor de Gestão e Políticas Públicas na Universidade de Kent de Canterbury, respetivamente, com estudos desenvolvidos

na área da administração pública e gestão pública do Reino Unido, introduzem a gestão estratégica na nova gestão pública, defendem a reestruturação das estruturas de modo a torná-las mais responsáveis e autónomas, defendem o desenvolvimento do sistema de gestão de pessoal e dos sistemas de compensação baseados no desempenho, defendem a introdução de técnicas de gestão e contabilidade e defendem uma maior orientação para o cliente e para resultados.

Christopher Pollit (1996), investigador de Gestão Pública na Universidade Católica de Leuven, Bélgica, atualmente responsável pelo desenvolvimento de uma linha de investigação de gestão pública na Universidade, defende que a teoria da nova gestão pública deve focar essencialmente o desempenho com padrões de qualidade e de boa gestão económica da Administração Pública. Para o autor, atingir esses padrões passa por reduzir custos, desagregar o setor público e introduzir um novo tipo de relações organizacionais – os contratos, separar a responsabilidade entre o financiador e o produtor do serviço, introduzir mecanismos de mercado e medidas desempenho, descentralizar a autoridade, gerir os recursos humanos com uma lógica mais próxima da utilizada no setor privado e dar uma maior ênfase na qualidade do serviço.

Irvine Lapsley (1999), Professor na Universidade de Edimburgo e investigador na área da gestão pública nas organizações sem fins lucrativos, defende que a nova teoria da gestão pública passa pela reestruturação dos serviços públicos através da descentralização e da privatização, do desenvolvimento de sistemas de incentivo com base no desempenho de forma a aumentar a eficiência, da mudança nos processos operacionais tendo em vista os resultados, da adoção de um modelo de gestão e da racionalização dos recursos com a quantificação dos ganhos de eficiência e dos níveis de desempenho.

Oliveira Rocha (2000), Professor Catedrático da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, consultor na Reforma da Administração Pública e da Modernização Administrativa, caracteriza a nova gestão pública através da clara separação entre políticos e gestores, de uma maior descentralização com redução de níveis intermédios, de uma maior iniciativa dos gestores públicos, de uma maior autonomia nas organizações de decisão e de implementação de novos programas e

medidas por parte da gestão, da delegação de competências do poder político para a gestão, da introdução de mecanismos de mercado e de gestão privada, de um maior foco no cidadão e nas suas necessidades, no desenvolvimento de uma cultura de avaliação com base em indicadores de desempenho e na substituição das estruturas hierárquicas tradicionais em estruturas mais autónomas.

Os autores Joaquim Araújo e Miguel Rodrigues (2005), Professor da Universidade do Minho e Professor do Instituto Politécnico de Bragança, respetivamente, entendem que a Teoria da Nova Gestão Pública em Portugal surge como um novo modelo de gestão pública, um novo paradigma, uma nova organização da Administração Pública, da qual surgiu um conjunto de reformas na gestão pública de diversos países, baseadas na introdução de novas formas de governação e mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão e no aumento da eficiência e na flexibilização da Gestão. A Nova Gestão Pública convida novos agentes a serem parte ativa no Estado que pretende ser menos intervencionista e mais regulador de funções importantes da vida social e económica.

Tendo por base os estudos realizados pelos autores acima referidos, percebemos que existem características comuns em todos eles que definem um padrão que nos ajudam a compreender e a definir a Nova Teoria da Nova Gestão Pública. Assim no nosso entender existem alguns aspetos que podemos considerar como características chave que definem a nova gestão pública e que passamos a apresentar.

Uma das características principais da nova gestão pública é o **recurso a mecanismos de mercado** através da adoção de técnicas e práticas de gestão do setor privado tendo a vista a flexibilização da gestão nas organizações públicas, da definição de estratégias e objetivos organizacionais adequada à sua missão, da introdução de mecanismos de concorrência que estimulem a competitividade entre organizações públicas e entre os agentes externos e a utilização de uma gestão de recursos equilibrada tendo em vista ganhos de eficácia e eficiência.

Uma outra característica chave da nova gestão pública é a **orientação para resultados** através da introdução de medidas de desempenho e avaliação, mecanismos de compensação pelos resultados atingidos, da descentralização de autoridade para níveis intermédios e da responsabilização e autonomia.

Identificámos uma outra característica base da nova gestão pública que é o **foco na qualidade e no cidadão**. O cidadão passa a ser visto como um cliente de todas as ações do setor público devem ser geridas em função da satisfação do seu cliente.

Por fim uma outra característica chave é a introdução de profissionais de gestão - os **gestores públicos** – com o objetivo de tornar as organizações públicas mais eficazes, eficientes, sustentáveis e autónomas.

Importa também aferir qual o impacto que a nova gestão pública teve na administração pública portuguesa e de que forma ela foi introduzida. No ponto seguinte abordaremos essa matéria.

2.2. A Introdução da Nova Gestão Pública em Portugal

A introdução dos princípios da nova gestão pública nos vários países da OCDE foi feita a ritmos diferentes. Os países nórdicos e anglo-saxónicos foram pioneiros na introdução destes novos princípios e só posteriormente os países da Europa Continental. A razão deste desfasamento temporal prende-se essencialmente com as orientações políticas de cada um dos países a sua dimensão e o seu desempenho macroeconómico (Hood, 1995).

Em Portugal, a introdução da nova gestão pública seguiu um ritmo diferente. Só depois da revolução de 25 de Abril de 1974, com a criação do Estado Social, é que se começou a pensar nas potencialidades da nova gestão pública, altura em que vários países já discutiam a sua introdução. Há um significativo atraso histórico em Portugal relativamente a outros países. Para implementar os novos princípios de gestão pública houve primeiro necessidade de “mexer” nas mentalidades dos políticos e dos cidadãos e na cultura organizacional existente no sentido de aceitarem estas novas práticas de gestão pública.

A necessidade de aproximar a administração pública aos cidadãos e de promover a sua participação, de evitar a excessiva burocratização, de descentralizar e desconcentrar as estruturas administrativas, está patente num dos documentos mais importantes de Portugal que é a Constituição de República Portuguesa³. Contudo sempre existiu uma forte resistência à mudança e a Administração Pública sempre se focou, excessivamente, nas leis, na burocracia, na centralização do poder e nas estruturas de natureza hierárquica. Ainda que uma nova linha de pensamento relativamente à gestão pública surgisse nas agendas políticas, tendo em vista a reforma da administração pública, o facto é que a instabilidade política acabou por descontinuar medidas adotadas, levando ao insucesso da introdução da nova gestão pública.

Contudo e com a adesão de Portugal à União Europeia (UE) em 1986, o país sentiu necessidade de acompanhar as reformas e a modernização administrativa já iniciadas em outros países da UE, e conseqüentemente sentiu a necessidade de dotar o país de uma gestão pública mais eficaz, eficiente e com melhor índice de economia.

Da revisão de literatura efetuada sobre a introdução dos novos princípios da gestão pública em Portugal, destacamos dois autores, Joaquim Araújo (2002) e Maria José Fernandes (2005), docente no Instituto Politécnico do Cávado e Ave que descreve a Reforma da Contabilidade Pública em Portugal e que elencam de uma forma clara e objetiva as práticas e técnicas utilizadas para a introdução dos princípios da nova gestão pública na Administração Pública.

Segundo o autor Joaquim Araújo (2002) um dos resultados da influência da nova gestão pública em Portugal foi a criação de organismos autónomos, tais como, institutos públicos, empresas públicas, hospitais S.A, que utilizam técnicas de gestão empresarial na produção de serviços. Estes organismos são dotados de orçamento próprio e com autonomia para gerir o seu próprio património. Contudo

³ A Constituição da República Portuguesa foi criada em 2 de Abril de 1976, e alterada pelas Leis Constitucionais n.os 1/82, de 30 de Setembro, 1/89, de 8 de Julho, 1/92, de 25 de Novembro, 1/97, de 20 de Setembro, 1/2001, de 12 de Dezembro, e 1/2004, de 24 de Julho, Lei Constitucional n.º 1/2005 de 12 de Agosto.

estes organismos autónomos estão sujeitos à supervisão do Estado, e muita da sua atividade é no uso da competência delegada pelo Estado, pelo que estamos ainda longe de chegar às estruturas totalmente autónomas e descentralizadas previstas nos princípios da nova teoria da gestão pública, mas já é um princípio.

Maria José Fernandes (2004) elenca, de uma forma mais pormenorizada, as medidas adotadas por Portugal no âmbito dos princípios da nova gestão pública. Segundo a autora, Portugal efetivamente introduziu **mecanismos de mercado** através do aumento das privatizações (são exemplo disso as privatizações das empresas GALP, PT, Telecom, EDP, a CTT e ANA), da transformação de empresas públicas em sociedades de capital público ou maioritariamente público, da subcontratação e adjudicação de serviços públicos a agentes privados, da reforma da gestão dos institutos públicos com a introdução da gestão estratégica e da abertura aos privados para investirem na banca, seguros, entre outros.

Portugal também introduziu **técnicas de gestão empresarial** através da reforma da administração financeira do Estado que previa a introdução de técnicas do setor privado nos organismos públicos, da alteração da Lei do Orçamento de Estado, da aprovação do Plano Oficial da Contabilidade Pública (POCP), e da adoção de novos modelos de gestão nos hospitais públicos (Lei n.º 27/2002, de 8 de novembro).

A **orientação para o cliente** também passou a assumir especial destaque que se efetivou com a introdução no Código do Procedimento Administrativo⁴ de vários artigos que regulam os direitos dos cidadão/clientes e a sua relação com a administração.

A preocupação com a **qualidade dos serviços públicos** foi outra medida adotada por Portugal onde se destaca a criação do Programa de Melhoria da Qualidade, aprovação dos Livros de Reclamações e aprovação da “Carta da Qualidade”, em 1993, com aplicação obrigatória nos serviços públicos.

Por último Portugal **reduziu a burocracia**, com a criação da Loja do Cidadão, gabinetes de informação de apoio ao utilizador e simplificação de procedimentos

⁴ Revisto e republicado em 2015 pelo Decreto-lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro

tendo em vista a modernização administrativa.

2.2.1. Limitações da Nova Gestão Pública

Apesar de todos os esforços desenvolvidos, o modelo da nova gestão pública apresenta limitações que residem essencialmente na especificidade do setor público, nomeadamente na complexidade e instabilidade política. Importa também referir que o setor público português integra, atualmente, todas as entidades controladas pelo poder político que inclui a administração pública e o setor empresarial de capitais total ou maioritariamente públicos que integra as empresas públicas, as empresas municipais, as sociedades anónimas de capitais exclusiva ou maioritariamente públicos. O que distingue as entidades do setor público administrativo das do setor empresarial é a lógica de funcionamento, isto é, enquanto as segundas têm essencialmente uma lógica de mercado, as primeiras já não. O novo modelo de gestão pública não pode igualar dois sistemas (administração pública e setor empresarial) com lógicas de funcionamento completamente distintas.

Na administração pública, empresas públicas, municipais e sociedades anónimas do estado a introdução de mecanismos de mercado terá de ser efetuada com algum cuidado e ponderação, é necessário, primeiramente, inculcar uma mudança de cultura organizacional e de mentalidade e adequar os novos princípios da gestão pública aos valores, estrutura, funções, missão e objetivos de cada organização pública.

Contudo, o aparecimento da nova gestão pública em Portugal levou a cabo uma reforma profunda no setor público. Esta reforma teve implicações diretas e benéficas na qualidade dos serviços públicos, nos modelos de gestão e no funcionamento das organizações deste setor. Também as organizações teatrais ineridas no setor público sofreram reestruturações internas ao nível do seu funcionamento e, em alguns casos, de alteração de personalidade jurídica.

Importa assim explicar resumidamente quais as linhas orientadoras da reforma da administração pública, os seus eixos de ação prioritários e o seu plano de operacionalização para que possamos compreender as alterações introduzidas nas

estruturas teatrais públicas. Importa também explicar o conceito de qualidade nos serviços públicos e a implementação da gestão estratégica neste setor.

2.2.2. A Reforma da Administração Pública em Portugal

A evidência de uma administração pública demasiadamente grande e ineficaz levou a que nas últimas décadas do século passado, todos os governos europeus, lançassem programas de modernização da sua administração baseados nas seguintes razões estruturais (Mozzicafreddo, 2001):

- Peso dos gastos sociais do modelo do Estado e conseqüente aumento das despesas com os agentes dos serviços públicos;
- Complexidade do funcionamento da máquina administrativa;
- Alteração das expectativas e aumento das exigências dos cidadãos;
- Novas tendências de transformação da estrutura do Estado, menos centralizada e com uma forma de governação mais flexível e transparente.

Foi este conjunto de razões estruturais que levou a que muitos países europeus, a partir dos anos 80, adotassem reformas no setor público. Da análise das reformas da administração pública implementadas verifica-se a utilização de três abordagens principais, muitas vezes em complementaridade:

- Libertação das obrigações prestacionais transferindo-as para terceiros através da privatização;
- Implementação de medidas de racionalização que conduzissem ao aumento da produtividade da administração pública (fazer mais com menos);
- Desenvolvimento de novos métodos de gestão pública (inovação).

A tendência é assim para o surgimento de novos modelos organizacionais com estruturas orgânicas adaptáveis a novas situações, tecnologicamente inovadoras e recetivas à mudança, com modelos de decisão descentralizados e participativos,

apelando a uma maior autonomia e responsabilidade por parte dos seus colaboradores, o que pressupõe uma alteração dos sistemas de informação, controle e supervisão e das relações de poder e autoridade entre chefias e subordinados (Mintzberg, 1999). Incentivam-se e criam-se condições para a adoção de novos modelos organizativos, mais ágeis e flexíveis, redefinem-se as competências e responsabilidades dos dirigentes e desenha-se um sistema coerente e integrado de avaliação de desempenho.

A revisão das atuais estruturas, de acordo com os novos modelos, tem como objetivo identificar a capacidade de responder de forma eficiente e ágil às necessidades da administração pública, eliminando-se sobreposições, circuitos complexos e burocráticos e redistribuindo recursos e capacidades de modo a potenciar o proveito público dos meios que se dispõe.

Nos dias de hoje a abordagem da gestão da administração pública está diretamente relacionada com os constrangimentos financeiros que se têm verificado, através de um constante défice orçamental provocado pelo excesso de despesa e dívidas públicas elevadas. A solução deste “eterno” problema está longe de ser simples, mas as estratégias de resolução estão traçadas segundo uma lógica de mercado, onde tem sido dada primazia à:

- Liberalização e privatização de atividades económicas e sociais;
- Desregulamentação;
- Delegação e devolução de poderes;
- Introdução de técnicas de gestão inspiradas nos modelos de gestão do setor privado;
- Iniciativas de desburocratização e aproximação da administração pública aos cidadãos, através de normas de simplificação de processos.

As administrações públicas têm evoluído de sistemas puramente hierárquicos para modelos de rede nos quais as diferentes partes do governo mudam o seu

comportamento burocrático e assumem a responsabilidade de satisfazer as necessidades particulares dos cidadãos, através do fomento da liderança e inovação, da flexibilidade e da responsabilidade pelos resultados (OCDE, 2001).

Desta evolução surgiram duas correntes distintas (Carapeto e Fonseca, 2006):

- As **correntes gestionárias** - que procuram transformar as organizações públicas em organizações semelhantes às organizações privadas, orientadas para resultados e com metas de desempenho. Definem o cidadão como cliente e procuram melhorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos;
- As **correntes participativas** - que defendem que as organizações públicas operam num ambiente político e respondem perante os cidadãos e não perante clientes. Defendem também que as qualidades associadas à cidadania são fundamentais para a relação da pessoa/cidadão com o Estado e que o conceito de cliente (associado ao poder de compra em lugar de direitos legais) abre portas à desigualdade entre indivíduos e por isso contraria os direitos e obrigações universais associados à cidadania.

Neste sentido passou-se de uma administração clássica, politicamente neutra, centralizada, burocratizada que implementava programas de cima para baixo e que evitavam a participação dos cidadãos, para uma administração descentralizada, gestionária e de cariz empresarial com a aplicação de técnicas de gestão importadas do setor privado e orientada para os resultados, mercado e cliente. Por outro lado começa-se agora a conceber um outro tipo de administração pública, enriquecida pelas teorias da cidadania democrática que transformam a administração gestionária numa administração voltada para a cidadania.

Nesta conjuntura, em que o setor público se vê confrontado com restrições orçamentais e reduções de pessoal, com a emergência de novos problemas sociais e com novas necessidades dos particulares e empresas, as organizações terão que efetivamente melhorar o seu desempenho e desenvolver uma atitude proactiva, caracterizada pela capacidade de antecipação das exigências dos cidadãos, da

promoção da mudança e da melhoria contínua da sua gestão, através da adaptação de estruturas, técnicas, métodos e procedimentos, de forma a satisfazer os cidadãos.

Portugal iniciou a sua reforma pela via legislativa, consagrando grandes princípios fundamentais em matéria organizativa e procedimental (Carapeto e Fonseca, 2006). A Constituição da Republica Portuguesa concebe uma administração pública próxima dos cidadãos e o Código do Procedimento Administrativo, exige da administração pública um comportamento voltado para a modernização administrativa, enunciando um conjunto de princípios, de entre os quais se destacam os seguintes:

- **Princípio da colaboração da administração com os particulares** - traduz-se na prestação de informações e esclarecimentos a particulares, e no apoio e estímulo às suas iniciativas e receção das suas sugestões e informações;
- **Princípio da participação** - a administração deve assegurar a participação dos particulares e das suas associações na formação das decisões que lhes disserem respeito;
- **Princípio da desburocratização e da eficiência** - a administração deve ser estruturada de modo a aproximar os serviços das populações de forma não burocratizada, a fim de assegurar a celeridade, a economia e a eficiência das suas decisões.

A reforma da administração pública, em Portugal, efetivou-se com a publicação, em julho 2003, das linhas orientadoras da reforma, conforme consta na Resolução de Conselho de Ministros n.º 95/2003, de 30 de julho, pelo que são objetivos gerais da reforma da administração pública:

- Prestigiar a missão da administração pública e os seus agentes na busca da exigência e da excelência;
- Delimitar as funções que o Estado deve assumir diretamente daquelas que, com vantagem, para o cidadão, melhor podem ser prosseguidas de forma diferente;

- Promover a modernização dos organismos, qualificando e estimulando os colaboradores, inovando processos e introduzindo novas práticas de gestão;
- Introduzir uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos colaboradores;
- Apostar na formação e na valorização dos nossos funcionários públicos.

O desenvolvimento do país exige uma administração pública cada vez mais eficiente e orientada para uma gestão por objetivos, estruturada segundo modelos flexíveis, em função do serviço ao cidadão, à comunidade e às empresas. Para concretizar os objetivos definidos, o Governo apresentou um conjunto de diplomas legais indispensáveis para o desenvolvimento de um novo modelo de gestão dos serviços públicos, os quais foram objeto de amplo debate político e que traduzem transformações em três áreas prioritárias para a reforma:

- Organização;
- Liderança e responsabilidade;
- Mérito e qualificação.

A Reforma da Administração pública em Portugal constituiu uma das prioridades políticas do Governo. As linhas orientadoras da Reforma foram aprovadas em 2003, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 10 de julho e a sua operacionalização aprovada em 2004 através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de abril, cujos eixos prioritários e mecanismo de operacionalização passamos a descrever.

2.2.2.1. Eixos Prioritários

A Reforma assenta em sete eixos prioritários que constituem as linhas de orientação que no imediato enquadram a Reforma, mas a médio prazo permitem a validação do nível de êxito com que a mesma foi implementada.

Eixos Prioritários da Reforma da Administração Pública

| Eixos Prioritários da Reforma |
|---|
| (tal como enunciado na resolução do Conselho de Ministros n.º 95/2003 e no discurso do Primeiro Ministro de 24 de junho 2003) |
| 1. Organização do Estado . Separação das funções essenciais do Estado das funções acessórias |
| 2. Organização da Administração . Redução dos níveis hierárquicos . Desburocratização . Melhoria dos processos . Regulamentação do regime de contrato individual de trabalho |
| 3. Liderança e Responsabilidade . Revisão do Estatuto do Dirigente da Administração Pública . Gestão por objetivos |
| 4. Mérito e Qualificação . Instituição de mecanismos de avaliação de desempenho individual e dos serviços |
| 5. Valorização da Formação . Dinamização da formação profissional dos funcionários e inclusão dos planos de formação nos planos de atividades dos serviços |
| 6. Cultura de Serviço . Promoção da qualidade e de aproximação da Administração ao cidadão descentralizando os centros de decisão, simplificando procedimentos e assegurando transparência. |
| 7. Governo Eletrónico . Ampla e racional utilização das tecnologias de informação para melhorar serviços prestados ao Estado |

Figura 4 – Eixos Prioritários da Reforma da Administração Pública

Fonte: Adaptado da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004

O primeiro eixo, *Organização do Estado*, redefine as funções do estado perante a sociedade, identificando aquelas que são essenciais e onde o estado deve manter a sua esfera de intervenção, sendo que as funções acessórias passam para o setor privado, cabendo ao estado apenas a sua fiscalização e terminar com as funções inúteis que ainda persistam na administração pública.

No segundo eixo *Organização da Administração*, definiu-se a criação de uma administração pública mais ágil e leve, através da desburocratização dos circuitos, da redução dos níveis hierárquicos, do alinhamento e responsabilização de todos os

setores das unidades orgânicas para com a missão da respectiva unidade, e da colaboração entre serviços.

O terceiro eixo, *Liderança e Responsabilidade*, determina a implementação da gestão por objetivos. Este tipo de gestão representa a matriz de mudança da reforma e permite uma avaliação rigorosa dos ministérios, organismos e unidades orgânicas e do grau de cumprimento dos respectivos objetivos.

No quarto eixo, *Mérito e Qualificação*, criou-se um Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP), quer dos serviços quer dos funcionários, que reconheça o mérito individual de cada serviço ou funcionário da administração pública.

O quinto eixo, *Valorização e Formação* dos recursos humanos, prevê o desenvolvimento de competências e aquisição de conhecimentos específicos para a melhoria do desempenho profissional através da formação e qualificação. Na reforma da administração pública os recursos humanos são entendidos como peça fundamental para o sucesso da reforma, na medida em que serão os responsáveis diretos pela agilização de toda a reestruturação da administração pública.

O sexto eixo, *Cultura de Serviço*, assenta essencialmente na implementação de uma cultura de serviço de qualidade e de aproximação ao cidadão que prevê um conjunto de medidas de descentralização dos centros de decisão e de simplificação de procedimentos e formalidades, assegurando a transparência e responsabilidade do estado e da administração.

Por último, o sétimo eixo, *Governo Eletrónico* que é transversal a toda a reforma e que prevê a criação de uma ampla rede de tecnologias da informação como meio de transporte para a implementação do novo modelo de gestão. Algumas das medidas a implementar para a criação deste rede de tecnologias da informação passa pela criação de portais, tais como portal do cidadão, do funcionário e da administração, pela criação de um programa nacional de compras eletrónicas, pela criação de uma bolsa de emprego na administração pública, entre outras.

2.2.2.2.Plano Operacional

Todos estes eixos prioritários da reforma na administração pública carecem de um planeamento operacional pelo que, em termos de operacionalização, a Reforma passa por quatro áreas de atuação operacional, a saber:

1. Instituição de uma lógica de gestão por objetivos a cada nível hierárquico;
2. Revisão das atribuições e orgânica do Estado e da Administração Pública;
3. Melhoria da qualidade dos serviços prestados;
4. Revitalização do Programa de Formação e Valorização para a Administração Pública.

Áreas de Atuação Operacional

| Áreas de atuação operacional | Eixos prioritários | Resultados a alcançar |
|---|---|--|
| 1. Instituição de uma lógica de gestão por objetivos a cada nível hierárquico | <ul style="list-style-type: none"> . Liderança e responsabilidade . Mérito e qualificação | <ul style="list-style-type: none"> . Introdução de Indicadores – Chave de Desempenho em função da missão e visão estratégica de cada Ministério / Departamento; . Definição de objetivos individuais, por desagregação em cascata dos objetivos estratégicos fundamentais; |
| 2. Revisão das atribuições e orgânica do Estado e da Administração Pública | <ul style="list-style-type: none"> . Organização do Estado; . Organização da Administração; | <ul style="list-style-type: none"> . Descontinuação de funções não essenciais à missão do Estado; . Externalização de funções sempre que existam ganhos efetivos de eficiência e/ou eficácia; . Concentração de serviços comuns nas secretárias-gerais; . Revisão global a orgânica tendo em vista o alinhamento à missão / objetivos e simplificação / redução do número de níveis hierárquicos |
| 3. Melhoria da qualidade dos serviços prestados | <ul style="list-style-type: none"> . Cultura de Serviço; . Governo eletrónico; | <ul style="list-style-type: none"> . Aumento da qualidade de serviço associada aos processos críticos para o cidadão / empresa; . Racionalização de recursos afetos nestes processos; |
| 4. Revitalização do Programa de Formação e Valorização para a Administração Pública | <ul style="list-style-type: none"> . Valorização e Formação | <ul style="list-style-type: none"> . Tipificação de perfis e competências fundamentais para posições pivô da organização da Administração Pública; . Explicitação de programa de formação dirigido ao reforço de competências nas posições pivot. |

Figura 5 – Áreas de Atuação Operacional

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004

A institucionalização de uma lógica de gestão por objetivos⁵, como área de atuação operacional, assenta na interligação de dois eixos prioritários, a *Liderança e Responsabilização* e o *Mérito e Qualificação*, que por sua vez assentam numa lógica de definição de objetivos e posterior avaliação em função do grau de cumprimento dos mesmos.

Esta área de atuação traduz-se na implementação de um Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho (SIADAP), que prevê a definição de objetivos em cascata, isto é, definem-se objetivos desde as chefias máximas, passando para as intermédias e depois para os funcionários, sendo que o grau de cumprimento de um objetivo de uma chefia máxima está diretamente relacionado com o grau de cumprimento de uma chefia intermédia e esta por sua vez está dependente do grau de cumprimento dos funcionários. Esta avaliação em cascata permite o alinhamento de toda unidade orgânica/organismo/ministério em função da missão da organização.

A revisão das atribuições e orgânica do Estado, como área de atuação operacional, esta diretamente relacionada com dois eixos prioritários da reforma, a *Organização do Estado* e a *Organização da Administração*, que não devem ser tratados de forma dissociada sob pena de duplicação de esforços e falta de coerência. Esta revisão passa pela via da descentralização de responsabilidades, externalização de funções acessórias ao Estado passando-as para o setor privado através da privatização de alguns serviços públicos, e revisão da estrutura orgânica em função do alinhamento da mesma com a missão/objetivos da organização.

A melhoria da qualidade dos serviços prestados representa uma terceira área de atuação operacional diretamente relacionada com os eixos prioritários *Cultura de Serviço* e *Governo Eletrónico* que prevê um substancial aumento da qualidade dos serviços prestados e paralelamente uma racionalização dos recursos afetos à prestação desse serviço. Como exemplo disso temos a implementação do

⁵ A gestão por objetivos foi concebida como um processo de administração através do qual, o superior hierárquico e o seu subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridade comuns da organização estabelecidas pela gestão de topo, identificam, em conjunto, as medidas para operar a unidade e avaliar os seus membros. (Resolução de Conselho de Ministro n.º 53/2004 publicada em DR n.º 94 de 21 de Abril de 2004 – I Série B).

SIMPLEX, um programa que visa simplificar a vida das empresas e dos cidadãos através da redução significativa da carga burocrática imposta aos utentes do serviço público.

Por último, a área de atuação operacional que diz respeito à revitalização do programa de formação e valorização para a administração pública, diretamente ligada ao eixo prioritário da reforma *Valorização e Formação*, prevê a qualificação dos recursos humanos ao nível das competências e conhecimentos específicos através de um programa de formação adequado às necessidades de cada unidade orgânica.

A implementação destas áreas de atuação operacional tem sido faseada, respeitando um conjunto de precedências lógicas aquando da elaboração do seu calendário e implementação no terreno. A gestão por objetivos não deve iniciar-se pela definição de objetivos, mas sim pelo levantamento prévio da situação atual da unidade orgânica ao nível da sua missão, estratégia, valores e princípios.

2.2.2.3. Programa da Reforma

A Reforma da Administração Pública foi estruturada em 3 fases distintas com quatro áreas de atuação operacional: a gestão por objetivos, a revisão das atribuições e orgânica do Estado e da Administração Pública, a Melhoria da qualidade dos Serviços Públicos e a Formação e Valorização. No Quadro 1 apresentamos essas fases:

Quadro 1 – Programa da Reforma da Administração Pública

| Fase 1 | Fase 2 | | Fase 3 |
|--|--|--|---|
| 0. Diagnóstico da estrutura orgânica, funções e serviços de partida para os distintos ministérios / organismos / unidade orgânica da Administração Pública | 1. Institucionalização de uma lógica de gestão por objetivos a cada nível hierárquico | | 4. Revitalização do Programa de Formação e Valorização para a Administração Pública |
| | 2. Revisão das atribuições e orgânica do Estado e Administração Pública | | |
| | 2.1 Revisão de atribuições e enquadramento das funções de Estado e da Administração Pública: . Externalização . Concentração . Descentralização | 2.2 Revisão da orgânica da Administração Pública com base em critérios de: . Alinhamento com missão / objetivos . Simplificação / redução do número de níveis hierárquicos | |
| | 3. Melhoria da qualidade dos serviços prestados | | |

Fonte: Adaptado da Resolução do Conselho de Ministros n.º 53/2004

Na primeira fase, o Programa da Reforma da Administração Pública prevê a realização, por parte de cada uma das organizações públicas, de um diagnóstico que compreende a **identificação clara das funções que lhe estão atribuídas, do tipo de serviços** que prestam e as **atividades inerentes a cada serviço** que prestam. Esta fase compreende essencialmente uma reflexão sobre quais são os objetivos da instituição, quais são os nossos clientes, quais os objetivos e metas a atingir, quais os padrões de desempenho e qualidade, que medidas podem ser implementadas para melhorar o desempenho organizacional, que imagem a comunidade têm da instituição, entre outros.

A segunda fase prevê a realização de três das quatro áreas de atuação definidas que apresentamos de seguida:

- **A instituição de uma lógica por objetivos** através da definição de objetivos simples, claros e concisos, orientados para a qualidade do serviço e impacto na sociedade, para a produtividade e gestão da despesa, para a motivação/gestão de recursos humanos, para a utilização de tecnologias de informação e posterior definição de iniciativas em consonância com os objetivos propostos;

- **A revisão das atribuições e funções do Estado** através da análise das funções e serviços de cada um dos Ministérios, partindo do diagnóstico efetuado na Fase 1, e à luz de critérios de externalização, descentralização e concentração através da empresarialização (constituição de Sociedades Anónimas com 100% de capitais públicos utilizando uma lógica de gestão privada), parcerias público-privadas (contratação de uma entidade privada pelo Estado para gerir uma instituição pública) e *outsourcing* / privatização (externalização total de serviços para agentes privados e posterior aquisição dos serviços por parte do Estado);
- **A revisão da orgânica do Estado e Administração Pública** através de um diagnóstico rigoroso que enfatize os atuais constrangimentos e oportunidades de melhoria das estruturas organizativas e a clarificação da missão e das funções das organizações considerando o levantamento de funções efetuadas na Fase 1, tendo em vista o alinhamento organizativo entre objetivos e funções e a simplificação da cadeia hierárquica;
- **A melhoria da qualidade dos serviços públicos** através da identificação dos processos e atividades prioritárias e desenvolver nessas o esforço de melhoria, identificar os parâmetros de medição de desempenho e as oportunidades de redesenho tendo em vista a melhoria da qualidade, a simplificação dos processos e atividades prioritárias.

A terceira fase prevê **a revitalização do programa de formação e valorização da Administração Pública** como pilar do sucesso da reforma da administração pública, através da criação de planos de formação que promovam o desenvolvimento, a motivação, a valorização, a qualificação, o aumento de produtividade das pessoas e o alinhamento de competência com os objetivos definidos.

No que concerne aos teatros públicos portugueses, as diretivas da reforma da administração pública em Portugal também tiveram impacto nos seus modelos organizativos e de gestão. No ponto seguinte definiremos o conceito de organização

teatral, princípios e funcionamento e analisaremos o impacto da reforma da administração pública nessas estruturas do Estado.

2.2.3. Impacto da Reforma da Administração Pública nos Teatros Públicos Portugueses

Os teatros públicos portugueses estão inseridos no setor da cultura que por sua vez são geridos, na maioria dos casos, pelo Ministério da Cultura. Existem outros Ministérios que têm sobre a sua alçada teatros públicos tal como o Ministério da Solidariedade e Segurança Social Para perceber quais os impactos da reforma da administração pública nos teatros públicos importa perceber a estrutura do setor da cultura em Portugal.

2.2.3.1. O Setor de Cultura

A administração do setor da cultura em Portugal tem três níveis: a administração central, a administração municipal e administração das regiões autónomas, a Madeira e dos Açores, que têm a sua própria estrutura administrativa e lei orgânica.

O governo central, neste caso o Ministério da Cultura, é o que detém o nível de responsabilidade mais elevado em matéria de definição das políticas culturais do país. Contudo, a cultura tem assumido um papel muito importante junto do poder local, sendo certo que o nível de investimento no setor difere de município para município.

A criação de parcerias entre o governo central e o governo local permitiu a partilha de responsabilidades desenvolvendo assim redes de equipamentos culturais acessíveis a todos os cidadãos (Canelas, 2011).

Para além do Ministério da Cultura e dos municípios algumas fundações têm desempenhado um papel crucial no desenvolvimento da cultura e das artes através dos eventos que organizam e os acordos que estabelecem com o Ministério da Cultura.

Na Figura 6 apresentamos a organização do setor da cultura em Portugal.

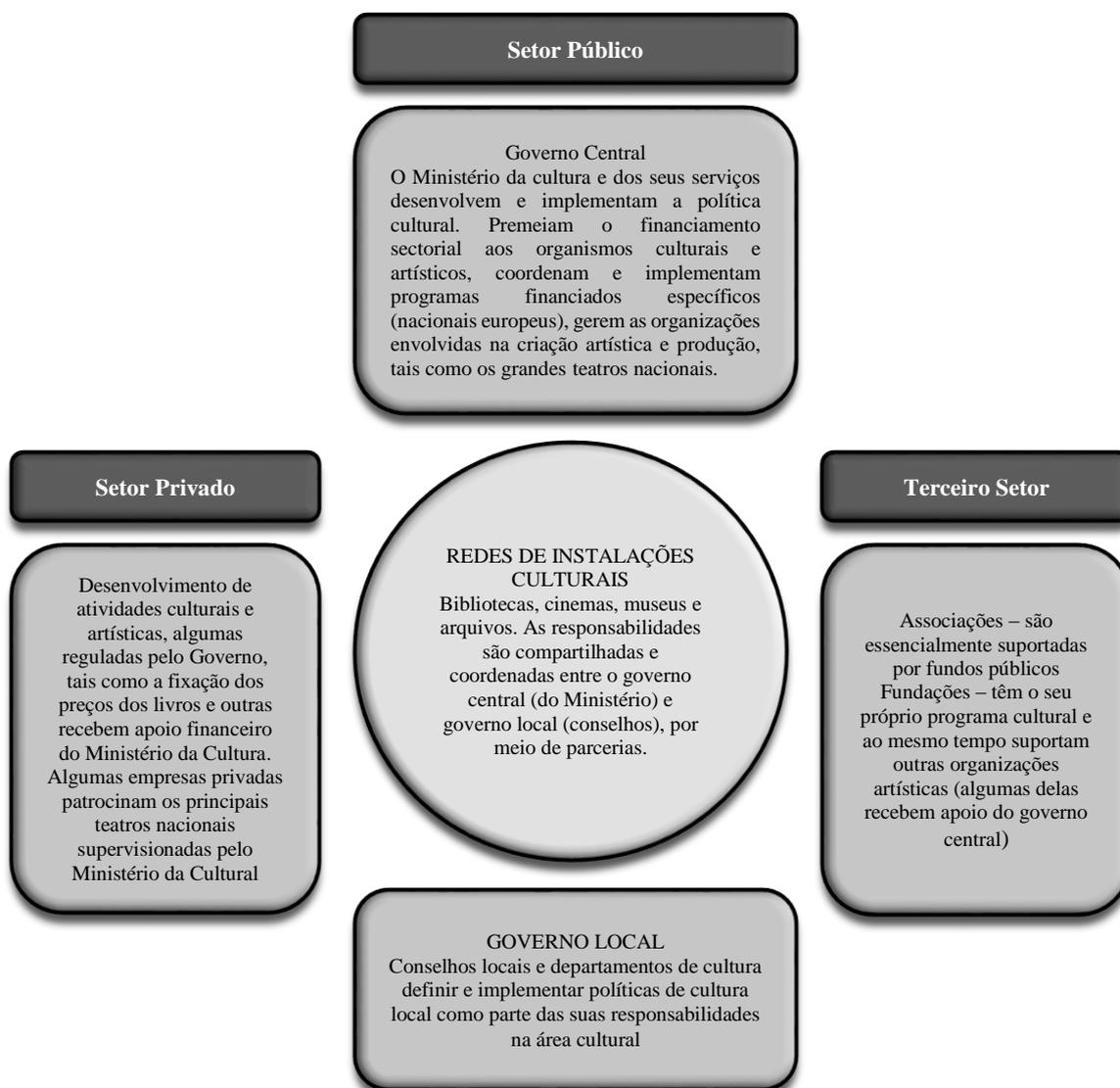


Figura 6 – Estrutura do setor da Cultura em Portugal

Fonte: Gomes e Martinho, (2011:5)

Da análise da Figura 6 verificamos que na Cultura existem três setores principais, o Setor Público ou 1º Setor onde está inserido o Ministério da Cultura. O primeiro setor inclui o Governo Central e o Governo Local responsáveis por implementarem a política cultural, coordenar a implementar programas de financiamento específicos às organizações artísticas e criativas e por gerirem os grandes teatros nacionais (Governo Central) e os teatros municipais (Governo Local). O Setor Privado ou 2º Setor desenvolve atividades culturais e artísticas reguladas pelo Setor

Público e patrocinam os teatros nacionais supervisionados pelo Ministério da Cultura. O terceiro setor inclui as associações e fundações, as primeiras são financeiramente suportadas pelo Governo e as segundas são auto financiadas e têm os seus próprios programas culturais, apoiam outras organizações artísticas, algumas delas apoiadas também pelo Governo Central.

2.2.3.2. Intervenção do setor da cultura nos teatros públicos

Após a Revolução de 25 de Abril em Portugal e com passagem de um regime de ditadura para um regime democrático o governo dedicou especial atenção à cultura passando a ser uma área dependente do Estado. O 13.º Governo Constitucional criou em 1995 o Ministério da Cultura constituído por departamentos autónomos no sentido de serem definidas as políticas culturais para o setor.

A estratégia definida pelo Ministério da Cultura assenta em cinco aspetos fundamentais: leitura; artes; património, descentralização e internacionalização. Após 1995, os seis governos, (existiram 8 ministros da cultura até à data), adotaram como política crucial o estabelecimento de parcerias entre o poder central e o local no sentido de dotar o país de maiores facilidades culturais, livrarias, cinemas e teatros. Contudo, nos últimos anos, o governo português começou a desinvestir, gradualmente, no campo da cultura no que diz respeito a locação de verbas, desenvolvimento e implementação de estratégias no setor da cultura (Gomes e Martinho, 2011).

Em 2006, a par da Reforma da Administração Pública já abordada no ponto 1 do presente capítulo, o 17.º governo implementou o Programa de Reforma da Administração Central (PRACE) que implicou, no que diz respeito ao setor da cultura, uma grande reorganização do Ministério de Cultura que resultou na perda da independência e na redução do número de departamentos através da fusão de uns e abolição de outros. O 19.º Governo foi mais além e diminuiu a estrutura administrativa do ministério da Cultura para uma Secretaria de Estado.

A definição das políticas culturais portuguesas está acometida ao Ministério da Cultura que utiliza um modelo centralizado de gestão. Existem cinco Direções

Regionais da Cultura: Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve com autonomia administrativa e que têm como missão, conjuntamente com o Ministério da Cultura “assegurar a acesso público aos recursos culturais, monitorizar as atividades dos produtores culturais financiados pelo Ministério da Cultura e monitorizar as medidas definidas para a conservação do património Cultural” (Decreto-Lei n.º 34/2007 de 29 de Março).

Este modelo de política cultural do governo é um modelo intervencionista cujo nível de intervenção depende do campo da cultura em causa. No que se refere aos teatros, a intervenção do governo tem sido cada vez menor em virtude da diminuição progressiva de investimento que se tem sentido nesta área. Também o setor do património tem tido uma menor intervenção do Ministério da Cultura fruto da fusão de vários institutos neste domínio (Gomes e Martinho, 2011).

Contudo e no que concerne aos programas governativos o governo português assumiu, nos últimos anos que a cultura constituirá uma prioridade do Governo no quadro das políticas de desenvolvimento, qualificação e afirmação do País. Importa assim perceber quais as políticas governativas vigentes no período em análise na presente investigação (2007 a 2010).

No programa do XVII Governo Constitucional (2005-2009) a política cultural estava definida em três pontos essenciais: a retirada da asfixia financeira do setor da cultura; a retoma do impulso político para o desenvolvimento da cultura e encontrar um equilíbrio dinâmico entre a defesa e valorização do património cultural, o apoio à criação artística, a reestruturação dos equipamentos culturais, a aposta na educação artística, na formação dos públicos e na promoção internacional da cultura portuguesa.

Em matéria de financiamento público o compromisso assumido pelo governo para a cultura foi de **reafirmar o setor como prioridade na afetação de recursos disponíveis** e nesta matéria a intenção do governo foi de reter 1% do orçamento de estado para dedicar à despesa cultural através do desenvolvimento de programas de cooperação entre o Estado e Autarquias, negociar o investimento para a cultura no Quadro de Apoio Comunitário (2007-2013), rever e regulamentar a lei do mecenato

e alargar aos organismos nacionais de produção artística o princípio da estabilização através do financiamento plurianual.

Também em matéria de financiamento público para a cultura, o desenvolvimento de uma nova cultura de avaliação permanente dos projetos financiados, supervisionada pelo Observatório das Artes Culturais, e em paralelo o desenvolvimento de um programa de racionalização e qualificação de gestão no conjunto de organismos culturais dependentes do Ministério da Cultura, ou de outros ministérios, tendo em vista simplificar e tornar mais eficaz a relação com os agentes e públicos culturais.

No programa do governo seguinte, o XVIII Governo Constitucional (2009-2013) foram assumidos três compromissos cruciais:

- **Reforçar o orçamento da cultura** durante a legislatura, de modo a criar as condições financeiras para o pleno desenvolvimento das políticas públicas para o setor;
- **Assegurar a transversalidade das políticas culturais**, garantindo a coordenação dos ministérios e departamentos envolvidos em políticas setoriais relevantes para a cultura;
- **Valorizar o contributo decisivo da criação contemporânea para o desenvolvimento do País**, fomentando a constituição de redes ou parcerias e promovendo o aumento e diversidade das práticas culturais, através de políticas transparentes de apoio aos criadores, à formação de públicos e a uma maior interação entre cultura, ciência e educação.

Neste sentido, foram assumidos como objetivos da política cultural, criar condições para que todos os portugueses sejam culturalmente mais qualificados e mais participativos nas práticas culturais e na definição das políticas da cultura, no quadro de uma cultura do conhecimento, da criatividade e da inovação; assegurar que o ambiente social e urbano seja mais qualificado do ponto de vista do património, seja mais estimulante do ponto de vista do exercício dos talentos e mais facilitador da vida coletiva, criando espaços de encontro e de interação físicos e

virtuais, disponibilizar meios económicos e instrumentos organizativos, estimulando a autonomia e incentivando os artistas e agentes culturais, permitindo-lhes exercer os seus talentos de forma mais livre, mais aberta e mais visível.

O governo destacou as Indústrias Criativas e Culturais, onde se inserem os teatros públicos, como área de importante intervenção, é objetivo do governo, no seu programa de ação, reforçar os apoios aos artistas e aos criadores, bem como às artes e às indústrias criativas e culturais através:

- Da promoção da educação artística nos diferentes níveis de ensino e desenvolver programas de incentivos à promoção das artes e à formação de novos públicos, designadamente criando, em articulação com os municípios, um programa nacional de ocupação de tempos livres que fomente a educação artística e promova as artes junto dos jovens;
- Da promoção da articulação com as autarquias locais e os agentes culturais para a produção e programação cultural, visando a cobertura integrada, e em rede, de todo o território nacional e o acesso equitativo à cultura;
- Da promoção da existência de linhas de crédito público, de instrumentos de capital-semente, capital de desenvolvimento, capital de internacionalização e capital de reestruturação por forma a fomentar e qualificar as estruturas de apoio às artes e à criação cultural, às empresas do setor industrial criativo e industrial cultural, designadamente a moda e o *design*;
- Do apoio à criação de programas de apoio financeiro à formação e internacionalização de artistas e criadores e apoiar programas de circulação de artistas e de obras de arte, nomeadamente no âmbito da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa e da União Europeia;
- De reavaliação do papel do Estado na vida cultural, de modo a reorganizar e simplificar as estruturas da Estado na área cultural do ponto de vista do interesse público;

- De valorização do papel da cultura, da criação artística e da participação dos cidadãos enquanto fatores de criação de riqueza, de qualificação frente às exigências contemporâneas e da melhoria da qualidade de vida dos portugueses;
- Da libertação do potencial das indústrias criativas e apoiar a implementação do negócio digital e das soluções de licenciamento que permitam equilibrar a necessidade de acesso à cultura com o reforço dos direitos dos criadores;
- Da preocupação com os públicos enquanto exigência ética que norteará a política cultural, sendo assumido que os apoios concedidos terão em conta os resultados de bilheteira e a recetividade da audiência. A educação para a cultura - a educação para as diferentes artes - como disciplina obrigatória é fundamental para a criação de públicos culturais;
- Do apoio institucional à criação de outras soluções de financiamento a projetos artísticos e culturais, através da ligação do setor criativo e cultural com parceiros institucionais e privados, sendo fundamental o reconhecimento do valor económico do setor criativo e cultural, constituindo do trabalho dos criadores um fator fundamental para definição da identidade contemporânea de Portugal.

Os organismos institucionais da Cultura irão adotar uma atitude de total transparência em relação à sua atividade, disponibilizando em permanência os indicadores estatísticos provenientes dos seus serviços, e fazendo-os recolher, tratar e a analisar pelo Observatório das Atividades Culturais, publicitando depois os seus resultados. De igual modo, a atribuição de apoios financeiros na área da cultura, e respetiva execução dos contratos-programa, deverão ser publicados com regularidade através da internet.

Salientamos que a diminuição da intervenção do governo central na cultura implicou duas grandes reduções, a diminuição do orçamento e a redução da estrutura organizacional do Ministério de Cultura que contribuiu igualmente para o seu declínio enquanto agente cultural. Contudo, o governo local bem como algumas entidades, tais como Fundação Gulbenkian, Fundação Serralves e Fundação Luso-Americana, assumiram um papel preponderante no que concerne ao investimento

no setor da cultura. A atividade cultural do outro ministério também deve ser tida em conta, tal como a do Ministério da Solidariedade e Segurança Social no que diz respeito ao INATEL, a do Ministério da Educação no que diz respeito à publicação de livros e do Ministério dos Assuntos Estrangeiros no que diz respeito à indústria criativa (Gomes e Martinho, 2011).

No atual XX Governo foi criado, novamente, o Ministério da Cultura liderado por Teresa Morais. Recordamos que no anterior governo o Ministério da Cultura tinha sido extinto e transformado na Secretaria da Cultura.

2.2.3.3. A Reforma dos Teatros Públicos

De uma forma generalizada a reforma da Administração Pública introduziu grandes alterações estruturais, organizacionais e de gestão em todo o setor cultural. No que concerne aos teatros públicos encontrámos pouca literatura sobre o processo de reforma dos mesmos, contudo das entrevistas realizadas à gestão de topo teatros públicos em estudo é nossa convicção que os princípios da reforma nos teatros públicos fizeram-se sentir em quatro aspetos essenciais.

- Descentralização;
- Foco no cidadão e na qualidade;
- Alteração do modelo de gestão;
- Introdução da gestão estratégica.

2.2.3.3.1. Descentralização

Entende-se por descentralização a transferência de poderes e/ou competências entre pessoas coletivas de direito público diferentes, ou seja, entre distintas entidades públicas. A descentralização pode ser:

- Política - para unidades territoriais sucessivamente mais pequenas (ex: regiões e autarquias locais);
- Administrativa - Quando “horizontal”, isto é, por exemplo, quando o Estado cria entidades públicas que tutela, mas que dele são independentes e autónomas (Universidades, Hospitais públicos).

A descentralização política tem a ver com a estrutura “vertical” do poder político em Portugal. A descentralização administrativa tem a ver com a estrutura “horizontal”, ou seja a criação de entidades com autonomia administrativa e autonomia financeira.

No que concerne aos teatros públicos e reforma da administração pública descentralizou administrativamente os mesmos, ou seja os teatros públicos passaram a ser organismos dotados de autonomia administrativa e financeira com atribuição de personalidade jurídica.

2.2.3.3.2. Foco no cidadão e na qualidade

No setor público o conceito de qualidade está diretamente relacionado com o conceito de cidadania. Hoje em dia qualquer cidadão está consciente de que é possível existirem formas de atuação da administração pública mais eficazes e eficientes, que justifique todas as suas contribuições fiscais, isto é, esperam que administração pública haja em função do cidadão com eficiência, eficácia e economia (Carapeto e Fonseca, 2005).

O nível de exigência dos cidadãos obriga a administração pública a prestar serviços com maior qualidade, eficiência e dinamismo. Os serviços públicos têm que estar totalmente disponíveis e ser facilmente acedidos pelos cidadãos, têm que ser flexíveis com vista a uma adaptação constante às necessidades efetivas dos cidadãos e às constantes mudanças que se vão verificando na sociedade (Pinto, 2005, 2007).

A qualidade nos teatros públicos não é um tema novo, contudo, tem sofrido algumas alterações nos últimos anos. Neste contexto podemos distinguir três fases de evolução do conceito de qualidade nos teatros públicos (Madu, 1998):

1ª Fase – A primeira fase do conceito de qualidade nos teatros públicos é entendida como um mero respeito pelas normas e procedimentos, medido apenas pela conformidade relativamente às especificações técnicas da indústria.

2ª Fase – A segunda fase, surge na década de 60, com a divulgação da gestão por objetivos que equipara o conceito de qualidade ao conceito de eficiência. Esta equiparação significa não só a ausência de erros, mas também a ligação aos objetivos definidos.

3ª Fase – A terceira fase surge na década de 80, onde o conceito de qualidade passa a ser associado à satisfação do cliente e ao conceito de gestão da qualidade total⁶.

No entanto, na Europa, até há bem poucos anos, o conceito de qualidade em serviço público era entendido como um mero cumprimento da lei e só muito tardiamente, este conceito, associado à eficiência e eficácia, começou a ser adotado. Contudo, nas últimas décadas, através dos programas de modernização das administrações públicas, o tema qualidade passou a ser um dos princípios fundamentais das organizações teatrais públicas.

A introdução do conceito de qualidade nas organizações teatrais públicas não tem sido fácil e muitas têm sido as experiências de insucesso. Para que a introdução deste conceito tenha êxito, é fundamental ter em conta algumas especificidades do setor público.

Segundo Carapeto e Fonseca, (2005) estas especificidades poderão ser conduzidas para dois aspetos fundamentais:

- Em primeiro lugar, os valores pelos quais se rege o funcionamento de um teatro público ditam uma das principais diferenças do conceito de qualidade em serviço público, ou seja, se no privado a esfera de intervenção é a procura do lucro, já no setor público a esfera de intervenção é simplesmente servir

⁶ No conceito de gestão da qualidade total a definição de qualidade fica a cargo do cliente e obtém-se através de um sistema de gestão global da organização que afeta a natureza do produto ou serviço, para que este exceda as expectativas do cliente, em todas as dimensões de produtos e serviços que são importantes para ele (Madu, 1998).

o cidadão, o que significa que a visão que se tem de qualidade é muito diferente consoante os valores prevalecentes;

- Em segundo lugar, os teatros públicos respeitam hierarquias e obedecem a uma lógica de cumprimento de programas políticos partidários e por outro lado não dispõem de autonomia, como no setor privado, para elaborar as suas próprias estratégias, estas por sua vez associadas ao cumprimento de objetivos que são definidos superior e externamente à organização.

Neste contexto, entendemos que os sistemas de qualidade para os teatros públicos devem ter em conta as seguintes especificidades:

- Os valores do setor público;
- A necessidade de prestação de contas perante os eleitores, superiores e responsáveis políticos;
- As relações com o público (clientes/cidadãos/espetadores);
- Os constrangimentos legais, financeiros e políticos.

Em suma, este conjunto de especificidades clarifica uma vez mais que o centro das preocupações dos teatros públicos com a qualidade é o cidadão. É necessário não esquecer que o aumento da satisfação do cidadão não significa necessariamente que haja aumento da confiança dos cidadãos na organização. Nos dias de hoje, para conquistar a confiança das pessoas, uma organização, instituição ou serviço, deve ser capaz, não só de aumentar a satisfação dos cidadãos, mas também de construir a confiança através de processos transparentes, uma prestação de contas fiel e o diálogo democrático.

Para fazer face aos elevados padrões de qualidade e cidadania, os teatros públicos sentiram a necessidade de repensar a sua organização e o seu modelo de gestão. Suportados nas orientações da reforma da administração pública, começou a emergir a necessidade de utilização de técnicas de gestão tais como a gestão estratégica.

2.2.3.3.3. Alteração do modelo de gestão

Antes da introdução dos princípios da reforma, o modelo de gestão dos teatros públicos passava pela elaboração de um orçamento anual que visava financiar as atividades planeadas, procurando atingir a maior proximidade possível entre a verba prevista e a verba realizada. Os custos de manutenção do Teatro eram elevados e existiam problemas de liquidez.

A reforma da administração pública trouxe três profundas alterações no modelo de gestão existente. A primeira alteração foi a passagem para institutos públicos e posteriormente para entidade pública empresarial. Esta última passagem alterou substancialmente o nível de exigência em termos de reporte financeiro que passou a ser incomparavelmente superior ao exigido aos institutos públicos. A segunda alteração foi o facto de os gestores terem ascendência hierárquica sobre os diretores artísticos. Os gestores passaram a ser os representantes legais da entidade e esta foi uma mudança significativa, visto que nas anteriores chefias o gestor era também diretor artístico. Foi criada uma lógica hierárquica de gestão sobre a direção artística com separação de poder. Uma outra alteração foi a criação, em alguns teatros públicos, de uma estrutura típica de divisão de funções, com a criação de uma lógica de gestão por projeto e com a transformação de estruturas funcionais em estruturas matriciais.

2.2.3.3.4. Introdução da gestão estratégica

Segundo Carapeto e Fonseca (2006) e Domingues (2003) a adoção de uma filosofia de qualidade numa organização começa com a definição da missão, da visão e dos valores da mesma. A qualidade não depende apenas de fatores técnicos e organizacionais, depende sobretudo das pessoas que compõem a organização. Para estes autores, a qualidade é primeiramente uma construção social na medida em que esta reside na mente das pessoas e sendo uma organização social, a adoção de uma política qualidade, inicia-se efetivamente com a definição da missão, visão e valores da organização, na medida em que constituem a fonte de inspiração e o guia que

mantém as pessoas coesas e cientes da forma como podem contribuir para melhorar a qualidade e o desempenho da organização.

Todavia a implementação da missão e da visão só será possível se existir uma estratégia e um planejamento adequado, pelo que gerir estrategicamente não é mais do que orientar a ação de uma organização no sentido da visão e no cumprimento da missão (Carapeto e Fonseca, 2006). Para Bilhim (2006) a gestão estratégica implica a tomada de decisão sobre o que a organização deverá fazer para passar do seu estágio atual ao estágio desejável. Segundo Filho (2005) a essência da gestão estratégica reside na elaboração, através de uma abordagem inovadora e criativa, de uma estratégia competitiva que assegure o sucesso da organização no presente e no futuro. Para Caldeira (2009) a gestão estratégica consiste nas decisões e execuções de gestão que estabelecem e condicionam o desenvolvimento da estratégia de uma organização e, conseqüentemente, a sua performance a médio e longo prazo.

Contudo, o conceito de gestão estratégica aplicado ao setor privado não pode ser totalmente aplicado aos teatros públicos, exige algumas adaptações. No setor privado as empresas utilizam a gestão estratégica para manter a sua vantagem competitiva sobre a concorrência, já nos teatros públicos a tónica está no cliente/cidadão/espetador pelo que a utilização da gestão estratégica nos teatros públicos compreende essencialmente a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos no sentido de melhor servir o cidadão (Carapeto e Fonseca, 2006).

Também as características específicas dos teatros públicos e a influência política afetam a gestão estratégica dos mesmos. Por um lado os teatros públicos são governados por instâncias políticas eleitorais que nomeiam um Diretor ou um Presidente do Conselho de Administração para exercer um mandato num determinado período de tempo o que favorece a adoção de estratégias que produzirão resultados no curto prazo descurando o futuro a médio e longo prazo, e por outro lado os teatros públicos estão sujeitos a um enquadramento legal específico que regula a missão das organizações, os recursos financeiros, a estrutura

e o sistema de gestão, deixando às organizações pouca margem de manobra para criar as suas próprias estratégias.

Na figura 7 apresentamos os limites à gestão estratégica nos teatros públicos:

| Processo Global de Gestão Estratégica | | | | |
|---|---|---|--|------------------|
| Fase de Formulação da Estratégia | | Fase de Implementação | Fase de Controlo e Reorientação | |
| Análise e Planificação | Organização e Operacionalização da Estratégia | Direção ou Animação | Controlo | |
| <ul style="list-style-type: none"> . Constrangimentos legais sobre a escolha dos objetivos . Constrangimentos dos atores externos . Constrangimentos ligados à racionalidade política dos decisores | <ul style="list-style-type: none"> . Constrangimentos do quadro legal sobre utilização de recursos . Constrangimentos da racionalidade política | <ul style="list-style-type: none"> . Constrangimentos do quadro legal sobre os sistemas de recompensas, de remuneração e de sanção | <ul style="list-style-type: none"> . Constrangimentos ligados à noção de desempenho ou de impacto social da ação pública . Constrangimentos ligados à ausência de um sistema de mediação dos custos | Constrangimentos |
| <ul style="list-style-type: none"> . Falta de liberdade da escolha estratégica . Pressões externas, objetivos mutáveis e múltiplos . Privilegia o curto prazo, com objetivos fluidos e pouco envolventes | <ul style="list-style-type: none"> . Rigidez na afetação racional de recursos humanos e financeiros . Dificuldade de traduzir os objetivos estratégicos vagos em objetivos operacionais e quantitativos | <ul style="list-style-type: none"> . Dificuldade em orientar e motivar os indivíduos para atingir objetivos organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> . Dificuldades em estabelecer critérios de desempenho ou eficácia . Dificuldade em estabelecer critérios de medição da eficiência . Dificuldade em julgar a realização de objetivos estratégicos | Consequências |

Figura 7 – Limitação à gestão estratégica nos teatros públicos

Fonte: (Carapeto e Fonseca, 2006:169)

Da análise da Figura 7, e face aos constrangimentos e dificuldades existentes nos teatros públicos, há necessidade de refletir sobre a gestão estratégica dos mesmos de forma a adotar as ferramentas de gestão certas que façam com que as estratégias definidas sejam implementadas e executadas com sucesso. O *Balanced Scorecard*,

pelo seu êxito já firmado em organizações privadas, poderá dar contributos no setor público, em concreto nos teatros públicos. A explicação desta ferramenta será apresentada no Capítulo III.

2.3. Organização teatral: definição, princípios e funcionamento

A sociedade de hoje é dominada por organizações, de diferentes dimensões, com ou sem fins lucrativos, nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à concretização de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente. Importa esclarecer o conceito de organização no seu âmbito geral e mais especificamente o conceito de organização teatral.

2.3.1. Conceito de organização

Existem várias definições de organização de vários autores. Para esta investigação selecionámos as definições apresentadas por alguns autores, tais como, António César Maximiano (1992), Sebastião Teixeira (2005), Miguel Martín (2006c), João Bilhim (2006), por entendermos apresentarem definições claras, sucintas e de fácil compreensão.

Para o autor João Bilhim (2006), uma organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns. O facto de a organização ser uma entidade ou unidade social significa que é integrada por pessoas e grupos de pessoas, que interagem entre si. A organização existe para realizar os seus objetivos, os quais seriam inatingíveis se fossem tentados concretizar por uma só pessoa.

Segundo Edgar Schein (citado por Bilhim, 2006), uma organização é a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade.

Nesta linha, Sebastião Teixeira (2005) define organização como um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objetivos comuns cujo cumprimento implica, de algum modo, algumas limitações no comportamento individual.

Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Através de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Das várias definições apresentadas conseguimos localizar vários aspetos comuns aos vários autores que nos permite definir o conceito de organização como sendo um conjunto de pessoas, meios, recursos e técnicas de gestão, que quando combinados se orientam para um objetivo comum.

No que concerne às organizações teatrais o conceito não difere muito do conceito de organização no seu geral. O autor Miguel Martín (2006c) desenvolveu o conceito de organização teatral e para ele, uma organização teatral poderá definir--se como um agrupamento de esforços pessoais, dirigidos para a prossecução de um fim comum, ou como um espaço social e/ou de criação artística onde são geridos recursos orientados para a prossecução de um fim comum, concreto e específico.

2.3.2. Definição de organização teatral

Dentro das organizações importa, para esta investigação, analisar especificamente, as organizações das artes e o do espetáculo onde se inserem as organizações teatrais.

As organizações teatrais, tal como todas as organizações encarregues de promover a cultura, as artes do espetáculo e o serviço social, ainda que não operem de uma forma comercial, devem obter a maior rentabilidade dos recursos que dispõem e atuar segundo padrões de eficácia, eficiência, economia de custos e análises de custo – benefício (Martín 2006a, 2006b, 2006c, Chong, 2002, Ivo Cruz, 2005). As organizações teatrais têm duas vertentes: a vertente da organização criativa e a

vertente da organização de serviços. Na primeira inclui-se a produção de espetáculos e toda a transformação de matérias – primas tangíveis e intangíveis, e na segunda inclui-se a os mecanismos de difusão da produção artística para a sociedade e a satisfação das necessidades culturais e educativas (Solmer, 1999, Shore, 1940, Pick, 1980, 1986).

Graficamente uma organização teatral poderá ser representada da seguinte forma:

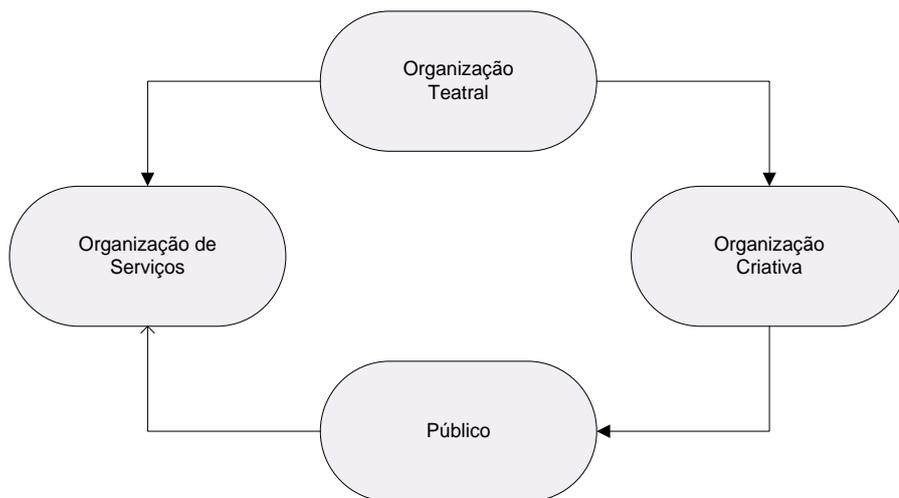


Figura 8 – Organização teatral

Fonte: Martín (2006:20)

2.3.3. Princípios e Funcionamento

Segundo Miguel Martín (2006) uma organização teatral tem que cumprir três condições básicas:

- **Especialização de funções** – divisão de trabalho através da especialização de funções;
- **Coordenação** – procurar a unidade de ação/comando;
- **Colaboração** – articulação de diversas capacidades subordinadas ao interesse geral da organização.

Segundo o mesmo autor, uma organização teatral não será muito diferente de uma organização dita “normal”, na medida em que contempla quatro características comuns a todas as organizações:

- Existência de um fim ou objetivo comum – nas organizações teatrais poderíamos entender como objetivo comum a realização de determinados espetáculos;
- Conjunto de indivíduos e recursos – uma organização teatral à semelhança de outras organizações compreende um conjunto de recursos humanos, financeiros e materiais;
- Combinação de esforços – uma organização teatral articula os esforços das pessoas que integram a organização em termos de conhecimentos, tarefas, criatividade artística, atitudes, etc.;
- Relação interna interdependentes – deve-se chegar-se a um acordo para realizar as diversas tarefas seguindo uma ordem lógica, por fases e supervisionada por um diretor artístico ou de produção.

Graficamente uma organização teatral poderá funcionar da seguinte forma:

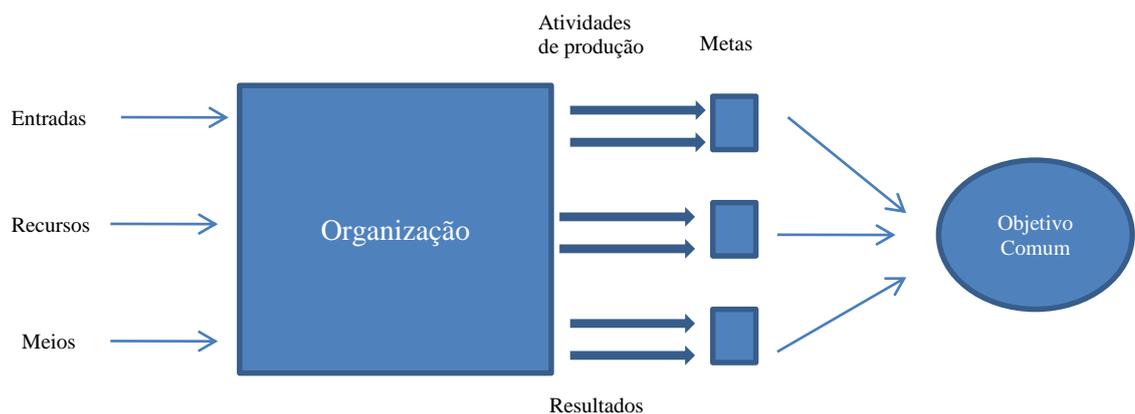


Figura 9 – Funcionamento de uma organização teatral

Fonte: Martín (2006:23)

De acordo com a Figura 9 a prossecução do objetivo comum passa por várias fases. O objetivo ou fim comum é algo complexo, difícil e atingível apenas no longo prazo

por meio de metas, ações e atividades produtivas tais como, reuniões, desenvolvimento de ideias, tomada de decisões, desenhos, leituras, ensaios, realização de cenários, escolha de vestuário, administração, etc, as quais denominamos de *atividades de produção*.

2.3.4. Técnicas de gestão de uma organização teatral

Analisando o conceito de organização no seu geral e segundo os autores Henry Mintzberg (2004), Harvey (2005), Sebastião e Teixeira (2005), João Bilhim (2006), a gestão de uma organização é entendida como o processo de obter resultados com o esforço dos outros através de quatro técnicas *planejar, organizar, dirigir e controlar*, que se relacionam circularmente entre si.

A interação entre as quatro técnicas de gestão está representada na Figura 10.

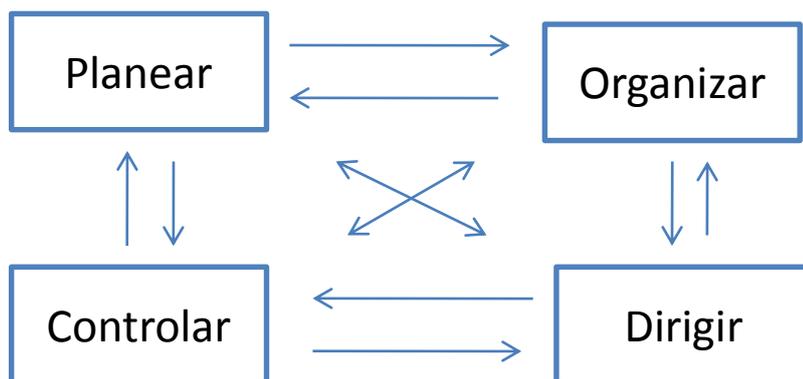


Figura 10 – Interação das técnicas de gestão

Fonte: Teixeira (2005:6)

Da análise da Figura 10 retiramos as seguintes conclusões: o planeamento depende do controlo na medida em que pode levar a melhores planos futuros, a organização depende do planeamento efetuado, isto é, dos objetivos e estratégias definidas, o estilo de direção dependerá do tipo de organização, sendo que o controlo será exercido consoante o estilo de direção.

No que concerne às técnicas de gestão utilizadas nas organizações teatrais, focámos a nossa revisão de literatura nas obras de: David M. Conte e Stephen Langley

(2007), autores do livro *Theatre Management* direcionado para profissionais que estão inseridos na gestão dos teatros ou de estruturas ligadas às artes performativas e que nos dá uma visão alargada da gestão do teatro e das artes performativas; Tobie. Stein e Jessica Bathrust (2008), autores do livro *Performing Arts Management* que contém contributos de 150 profissionais da gestão das artes performativas e que apresenta ferramentas de apoio à gestão das artes performativas de forma clara e sucinta e William J. Byrnes (2009) autor do livro *Management Arts*, direcionado para a gestão das artes e para os cursos de gestão teatral, que enfatiza os princípios de gestão que sustentam o negócio de organizações ligadas às artes.

2.3.4.1. Planear

O planeamento de uma organização teatral pode ser definido como um processo de antecipação do futuro, isto é, um processo que visa determinar antecipadamente o que deve e como deve ser feito. Planear não significa prever, pode haver previsão sem que haja planeamento. O planeamento tem implícito o desenvolvimento de ações para que as coisas aconteçam, o que é diferente de esperar que aconteça o que se previu (Teixeira, 2005; Byrnes, 2009).

O planeamento, como a própria palavra indica, traduz-se na elaboração de planos que permitam determinar antecipadamente o que deve ser feito para se atingirem os objetivos comuns da organização teatral (Langley e Conte, 2007). O processo de planeamento começa assim com a definição dos objetivos que se pretendem atingir e qual o fim comum da organização – *a missão*. A missão de uma organização teatral consiste na definição dos fins estratégicos gerais. Traduz-se na filosofia básica da organização e é o ponto de partida para a definição dos objetivos estratégicos (Stein e Bathurst, 2008).

Existem três características fundamentais que se devem ter em conta na definição da missão: deve ser *breve e simples* para mais fácil entendimento, deve ser *flexível* para que possa durar mais tempo; e *distintiva* para que se diferencie das outras organizações similares (Teixeira 2005).

A missão é traduzida pelos objetivos estratégicos, que devem ser quantificáveis, consistentes, mensuráveis, atingíveis e explicitados de uma forma concreta.

Existem vários níveis de planeamento, o *planeamento estratégico*, o *planeamento tático* e o *planeamento operacional*.



Figura 11 – Níveis de planeamento

Fonte: Teixeira (2005)

O *planeamento estratégico* é o processo através do qual a gestão de topo das organizações teatrais define a missão e os objetivos estratégicos genéricos e a forma de os alcançar. O planeamento estratégico, para ser levado à prática, necessita de ser implementado nos níveis de gestão intermédia e operacional, dando origem aos planos táticos e operacionais.

O *planeamento tático* aplica-se na gestão intermédia e resulta do desdobramento do planeamento estratégico. Envolve prazos mais curtos, áreas menos amplas e empreendimentos mais limitados. Regra geral corresponde ao planeamento das unidades funcionais ou departamentos de uma organização.

O *planeamento operacional* envolve as tarefas e operações realizadas a nível operacional cujo grau de liberdade de execução é muito limitado. Este tipo de

planeamento caracteriza-se essencialmente pelo detalhe com que estabelece as tarefas e as operações.

2.3.4.2. Organizar

Segundo Sebastião Teixeira (2005) organizar consiste em estabelecer relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos. Organizar significa fundamentalmente, assegurar que a pessoa certa com as qualificações certas está no local e no tempo certo para que melhor sejam cumpridos os objetivos da organização.

Ainda segundo o mesmo autor é importante que tenhamos presente que as organizações não conseguem alterar a sua forma de organização tão rapidamente quanto seria exigido para a alteração da estratégia e dos objetivos, acabando ambos por ser condicionados pela própria forma de organização. A organização existente e as limitações à sua rápida alteração acabam por condicionar todo o planeamento a efetuar que não vai de encontro com a relação circular das técnicas de gestão demonstrada na Figura 10.

O processo de organização desenvolve-se tendo em conta duas condicionantes, o ambiente externo e o interno da organização, e envolve três aspetos fundamentais: *os objetivos da organização, o tipo de atividades e a departamentalização.*



Fonte: Teixeira (2005:86)

Figura 12 – Processo da organização

A Figura 12 sintetiza todo o processo de organização. Numa primeira fase há que considerar quais os objetivos da organização e qual a estrutura organizacional que melhor se lhes adapta.

Segundo João Bilhim (2006) a estrutura organizacional constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões. Segundo Henry Mintzberg (2004) a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas. A estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas, especifica quem depende de quem, estabelece os mecanismos formais e compreende três características fundamentais: *a complexidade*, que inclui os múltiplos graus de especialização, a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que possa ter; *a formalização*, que compreende as regras e os procedimentos que as organizações têm para orientar o comportamento dos seus membros, pelas suas normas escritas, e por último *a centralização*, que indica onde está localizado o poder da decisão.

Para as organizações teatrais e segundo o autor William Byrnes (2009) a técnica de gestão *organizar* aplicada às organizações teatrais é essencial para atingir os objetivos da mesma, na medida em que torna claras as funções de cada um, estabelece hierarquias, define os canais apropriados de comunicação e define os recursos necessários para atingir os objetivos propostos.

2.3.4.3. Dirigir

A direção de uma organização, regra geral, é entendida como o processo de determinar, influenciar ou afetar o comportamento dos outros. Corresponde ao desenvolvimento das ações previstas no planejamento, preparadas através da organização, ações essas que são fundamentais para atingir os objetivos comuns.

Segundo Teixeira (2005) dirigir significa influenciar o comportamento dos outros, os subordinados, de tal modo, que atuem em conformidade com os objetivos da organização a que pertencem. Para este autor a direção envolve três aspetos fundamentais: *a motivação* entendida como o fortalecimento da vontade das pessoas da organização para alcançar os objetivos comuns, *a liderança* entidade como a capacidade do líder de levar as pessoas da organização a fazer o que entende ser melhor para a organização e *a comunicação*, como processo de transferência de funções, informação e ideias entre as pessoas.

Para Langley e Conte (2007) dirigir uma organização teatral não é mais que orientar e encorajar as pessoas da organização a abraçar os objetivos comuns, a entenderem a missão da organização e a alinharem-se em torno da estratégia definida.

2.3.4.4. Controlar

Segundo Teixeira (2005), o processo de controlo é a comparação entre o desempenho atual e os padrões definidos tendo em vista adoção de medidas, preferencialmente preventivas, mas também corretivas necessárias e compreende fundamentalmente três fases (Teixeira, 2005): *a definição de padrões* como unidade de medida em relação ao que se espera obter das pessoas e departamentos de acordo

com as suas funções, a *avaliação de desempenho* que consiste na comparação dos padrões definidos com os resultados obtidos e deteção dos desvios e *ações corretivas* que consistem em minimizar os desvios obtidos.

Para Bilhim (2006), o controlo surge como tarefa destinada a assegurar que as atividades alcancem os resultados esperados e para tal é necessário definir alvos, padrões e objetivos. O autor também defende que o modelo de controlo de gestão mais comum traduz-se na emissão de orientações e ordens através da cadeia de comando.

Para Byrnes (2009), o controlo nas organizações teatrais consiste na monitorização do processo de trabalho, na verificação dos resultados em comparação com os objetivos traçados e na adoção de medidas corretivas sempre que necessário.

Conte e Langley (2007), entendem o controlo como o processo de analisar e identificar os pontos fracos e reforçar os pontos fortes. Estes autores entendem que a adoção de medidas corretivas, principalmente nas organizações teatrais, poderá levar à desmotivação dos colaboradores. É preferível, quando um determinado projeto artístico está em dificuldades perceber a razão de tais dificuldades e procurar saber com rigor o que poderá ser feito para corrigir a situação.

2.4. Organizações teatrais públicas portuguesas

As organizações teatrais em Portugal dividem-se pelo setor público, setor privado e terceiro setor (associações, cooperações, fundações). No que concerne ao setor público, as organizações teatrais poderão estar dependentes da Administração Central, da Administração Regional, de Câmaras/Departamentos da Cultura e de Empresas Municipais.

2.4.1. Integração no setor público português

Ao longo dos últimos anos, fruto essencialmente da descentralização dos serviços do Estado, a localização das organizações teatrais públicas tem sido alvo de grande

oscilação. Alguns teatros públicos passaram para o terceiro setor e outros, ainda que integrados no setor público passaram, dentro deste, para o setor empresarial do Estado onde se incluem as Entidades Públicas Empresariais e as Empresas Municipais.

As Entidades Públicas Empresariais são pessoas coletivas de natureza empresarial, com fim lucrativo, que visam a prestação de bens ou serviços de interesse público, nas quais o Estado ou outras entidades públicas estaduais detêm a totalidade do capital. São Entidades Públicas Empresariais os Hospitais públicos empresarializados, como o Hospital de Santa Maria, EPE ou o Hospital Geral de Santo António, EPE, e os Teatros Nacionais, tais como Teatro Nacional D. Maria II E.P.E., Teatro Nacional de São João E.P.E.⁷ e Teatro Nacional de São Carlos integrado na OPART E.P.E.

São Empresas Municipais as empresas constituídas nos termos da lei comercial, e criada ou participada sob proposta da câmara municipal à assembleia municipal, na qual os municípios podem exercer, de forma direta ou indireta, uma influência dominante, numa das seguintes circunstâncias: detenção da maioria do capital ou dos direitos de voto e direito de designar ou destituir a maioria dos membros do órgão de administração ou de fiscalização.⁸

2.4.2. Análise da estrutura interna e modelo de gestão dos teatros públicos das 18 capitais de distrito

Foram analisadas as estruturas internas e os modelos de gestão dos teatros públicos das 18 capitais de distrito de Portugal. Para o efeito foram realizadas consultas aos sítios de Internet dos teatros públicos das 18 capitais de distrito do país: Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Évora, Faro, Guarda, Leiria, Lisboa, Portalegre, Santarém, Setúbal, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu. No quadro abaixo elencamos os teatros que foram alvo de estudo:

⁷ Consultado em www.dgap.gov.pt em 10.10.2012

⁸ Consultado em www.metaweb.ine.pt em 10.10.2012

Quadro 2 - Teatros Públicos das 18 Capitais de distrito

| |
|---|
| 1. Aveiro - <i>Teatro Aveirense – TEMA E.M</i> |
| 2. Beja – <i>Teatro Pax Júlia</i> |
| 3. Braga - <i>Theatro Circo, Teatro Circo de Braga, S.A</i> |
| 4. Bragança – <i>Teatro Municipal de Bragança</i> |
| 5. Castelo Branco – <i>Cine Teatro Avenida – Culturvibra (projeto da Câmara Municipal)</i> |
| 6. Coimbra - <i>Teatro Municipal de Coimbra (com companhia residente Teatrão)</i> |
| 7. Évora – <i>Teatro Garcia Resende (com companhia residente Cendrev)</i> |
| 8. Faro – <i>Teatro Municipal de Faro E.M.</i> |
| 9. Guarda - <i>Teatro Municipal da Guarda – Culturguarda E.M:</i> |
| 10. Leiria – <i>Teatro José Lúcio da Silva</i> |
| 11. Lisboa – <i>Teatro Nacional D. Maria II, Teatro Nacional de São Carlos e Teatro da Trindade</i> |
| 12. Portalegre – <i>sem teatro municipal, apenas um Centro de Artes</i> |
| 13. Porto – <i>Teatro Nacional de São João</i> |
| 14. Santarém – <i>Teatro Sá da Bandeira</i> |
| 15. Setúbal – <i>Casa da Cultura</i> |
| 16. Viana do Castelo – <i>Teatro Municipal Sá Miranda</i> |
| 17. Vila Real – <i>Teatro de Vila Real – Culturval E.M.</i> |
| 18. Viseu - <i>Teatro Municipal de Viseu (com companhia residente Paulo Ribeiro)</i> |

Para aferição do modo de organização da sua estrutura interna e do modelo de gestão utilizado foram realizadas entrevistas à gestão de topo de dois teatros públicos de Lisboa: Teatro da Trindade e o Teatro Nacional de São Carlos.

Na capital de distrito Santarém o teatro municipal da cidade é o *Teatro Sá da Bandeira* mas não existe informação disponível no *site* sobre a sua estrutura interna, apenas existe informação sobre as normas internas de utilização e sobre *rider* técnico.

Na capital de distrito Portalegre não existe teatro municipal mas sim um centro de artes do espetáculo que acolhe várias produções ligadas à música, dança e teatro. No que respeita à sua estrutura interna a Direção de Administração é distinta da Direção Artística. A coordenação da Direção Artística é partilhada com a Direção de Marketing e Relações Públicas.

Na capital de distrito Setúbal não existe um teatro municipal mas sim a Casa da Cultura entendido como uma polo dinamizador de atividades artística ao serviço da população.

Na capital de distrito Beja o teatro municipal é o *Teatro Pax Julia*. No *site* da internet não encontramos informação sobre a sua estrutura interna, apenas encontramos informação sobre o *rider* técnico.

Da análise efetuada e dos dados recolhidos nas outras capitais de distrito constatamos que a estrutura interna e funcionamento dos teatros públicos bem como os modelos de gestão utilizados estão diretamente relacionadas com a estrutura legal associada, isto é, a estrutura interna, funcionamento e o modelo de gestão diferem significativamente quando os teatros públicos são departamentos ou serviços que fazem parte da organização interna de algum organismo público/município ou quando são empresas municipais ou entidades públicas empresariais.

2.4.2.1. Estrutura Interna

Em termos de estrutura interna verificámos que em muitos teatros públicos existe separação da direção artística da direção de gestão. Em alguns teatros públicos o diretor artístico responde hierarquicamente ao diretor de gestão, contudo não é escolhido por este. Noutros casos o diretor artístico está hierarquicamente ao mesmo nível do diretor de gestão com competências separadas. Contudo existem casos em que existe apenas direção artística ou estrutura equivalente.

Verificámos que, quando os teatros públicos são empresas municipais ou entidades públicas empresariais existe na sua estrutura interna uma clara separação entre

Direção de Gestão e Direção Artística. São exemplo disso, o Teatro Municipal de Braga – Theatro Circo, Teatro Circo de Braga, S.A, o Teatro Aveirense – TEMA E.M, o Teatro Municipal da Guarda – Culturguarda E.M. e o Teatro Municipal de Faro E.M., empresas municipais detidas a 100% pelo município, em que existe uma Direção Artística e uma Direção de Gestão. Também no Teatro Nacional São João do Porto e no Teatro Nacional D. Maria II, entidades públicas empresariais, existe separação entre Direção Artística e Administração, contudo ambas estão no topo de hierarquia com competências, serviços e departamentos perfeitamente definidos e distintos. Um exemplo distinto é o Teatro Nacional de São Carlos que se fundiu com a Companhia Nacional de Bailado criando o organismo OPART – Organismo de Produção Artística, Entidade Pública Empresarial. O Conselho de Administração da OPART E.P.E gere o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado, ambas com Diretor Artístico hierarquicamente dependentes do Conselho de Administração.

Para teatros públicos sem autonomia, integrados em organismos públicos/municípios verificamos que em regra existe apenas Direção Artística, ou estrutura equivalente ou uma companhia residente responsável pela exploração do espaço. Nestes casos estes teatros públicos não são autónomos do ponto de vista da sua gestão, dependem do organismo público/município onde estão integrados. São exemplos o Teatro Sá de Miranda de Viana do Castelo, o Teatro Municipal de Bragança, o Teatro José Lúcia da Silva de Leiria e o Cine Teatro Avenida de Castelo Branco.

Também existem teatros públicos com companhias residentes cuja exploração está totalmente a cargo das mesmas. No Teatro Municipal de Coimbra companhia residente é a *Teatrão*, no Teatro Municipal de Viseu a companhia residente é *Paulo Ribeiro* e no Teatro Municipal de Évora – Teatro Garcia de Resende a companhia residente é a *Cendrev*.

O Teatro da Trindade é um teatro público peculiar que não pertence ao Ministério da Cultura mas sim a Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Está integrado o INATEL – Instituto Nacional de Tempos Livres, cuja natureza jurídica

alterou, em 2008, para Fundação privada mas de utilidade pública. Este teatro tem apenas Diretor Artístico.

Do ponto de vista da informação de gestão e financeira verificámos que os teatros públicos que são empresas municipais ou entidades públicas empresariais têm muita informação disponível. Existe um grande reporte financeiro e económico dos teatros públicos através da apresentação de relatórios de contas, planos e orçamentos, estudos de sustentabilidade, regulamentos, etc, e que por norma estão publicados no sitio de internet e que permitem uma visão mais clara e transparente da atividade exercida. Relativamente aos teatros públicos integrados em municípios não encontramos informação de gestão e financeira disponível para consulta no sitio de internet dos organismos/municípios.

2.4.2.2. Modelos de gestão

Nos tempos anteriores à reforma da administração pública os modelos de gestão dos teatros públicos pautavam-se essencialmente pela elaboração de um orçamento, sustentado num plano de atividades no início de cada ano civil – o orçamento previsional. O esforço era sempre no sentido de que o orçamento real no final de cada ano civil tivesse o menor desvio possível relativamente ao orçamento previsional.

Com a reforma da administração pública os modelos de gestão dos teatros públicos portugueses têm sofrido grandes alterações ao longo dos últimos anos. Estas alterações têm sido uma consequência da própria descentralização dos mesmos que obrigou estas organizações a recorrerem a mecanismos de mercado e a adotar técnicas de gestão tendo em vista a satisfação das pessoas que frequentam os teatros públicos enquanto espetadores e cidadãos.

Verificámos que o reporte financeiro e de desempenho organizacional exigido aos teatros públicos cuja estrutura legal está enquadrada em Empresas Municipais ou Entidades Públicas Empresariais é muito maior por parte do Estado. A estes teatros públicos são exigidos: planos estratégicos, relatórios de contas, planos e relatórios de atividades, situação da dívida a fornecedores, regulamentos, estatutos, análises

de sustentabilidade, código de ética, volume de transações, etc. Esta obrigação levou os teatros públicos a pensarem mais estrategicamente, a definirem objetivos e apresentar ganhos de eficiência e eficácia tendo em vista a obtenção de resultados.

Esta nova linha de pensamento estratégico permitirá aos teatros públicos portugueses definir o objetivo que a organização pretende alcançar – a missão, desenvolver o plano de ação para atingir a missão e estabelecer as regras necessárias para a prossecução dessas mesmas ações.

2.4.2.3. A nova linha de pensamento de gestão estratégico

Contudo esta nova linha de pensamento de gestão estratégico foi um pensamento imposto pelo Estado e não um pensamento escolhido pelos teatros públicos o que de certa forma, a nosso ver, tem dificultado o envolvimento de toda a massa humana nos objetivos da organização e por consequência o alinhamento de todos na prossecução dos objetivos definidos.

A importância do alinhamento e foco de toda a organização começa a ser a tônica dentro dos teatros públicos pelo que uma nova necessidade começa a emergir, isto é, para além dos mecanismos de mercado e novas técnicas de gestão já interiorizadas dentro dos teatros públicos, começa a sentir-se a necessidade de introdução de mecanismos de alinhamento estratégico de toda a organização.

Também a crise nacional e internacional e os elevados cortes nos apoios do Estado aos teatros públicos, tem exigido a estes o desenvolvimento de mecanismos de mercado para garantir o seu financiamento, seja através de mecenato, seja através de receitas próprias. Cada vez mais os teatros públicos estão sensíveis à necessidade de aplicação de mecanismo de gestão estratégica tendo em vista a otimização de recursos, a sustentabilidade financeiras, os ganhos de eficiência, o aumento da rentabilidade e a melhoria da performance organizacional.

No capítulo seguinte abordaremos alguns conceitos de gestão estratégica que considerámos essenciais para compreensão e utilização deste tipo de gestão e quais

as técnicas de gestão estratégica que poderão ser utilizadas pelos teatros públicos portugueses.

Capítulo III – Gestão Estratégica: escolas e ferramentas

Para melhor entendermos a introdução do pensamento estratégico no setor público português, em concreto nos teatros públicos portugueses, é importante perceber alguns conceitos inerentes ao pensamento estratégico.

Neste capítulo abordamos alguns conceitos do pensamento estratégico que entendemos serem importantes na compreensão dos termos e da linguagem utilizada nos capítulos seguintes desta tese.

Assim, nos pontos 3.1 e 3.2 apresentamos as definições do conceito de estratégia e de gestão estratégica. Os estudos sobre estes dois conceitos são em grande número e da revisão de literatura efetuada apurámos que estes conceitos não têm uma definição universalmente aceite, pelo que apresentamos as definições dos conceitos de estratégia e de gestão estratégica estudados por vários investigadores de referência e adaptámos os mesmos aos teatros públicos portugueses.

No ponto 3.3 fazemos uma resenha histórica das Escolas mais importantes do pensamento estratégico tendo em vista o estudo das diversas “vozes de pensamento” e das diversas abordagens no processo de formulação e implementação da estratégia.

No ponto 3.4 apresentamos a definição de análise estratégica como parte integrante da gestão estratégica e que se divide em análise estratégica do meio envolvente externo e análise estratégica do meio envolvente interno. De seguida abordamos as várias ferramentas de análise estratégica do meio envolvente externo e interno: *Análise SWOT (Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities, Threats)*, *Análise PEST (Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas)* *Modelo das cinco forças competitivas de Michael Michael Porter*, *Modelo do Ciclo de Vida do Produto*, *Análise dos Stakeholders*, e *o Modelo da Cadeia de Valor*. De seguida fazemos uma reflexão sobre a sua adaptação aos teatros públicos portugueses.

No ponto 3.5 falamos sobre formulação de estratégia com a esquematização do processo de formulação da estratégia apresentado por diversos autores.

Por último, no ponto 3.6 apresentamos as ferramentas de gestão estratégica utilizadas no setor público e o modelo de gestão estratégica que emergiu fruto da reforma da administração pública - o *Balanced Scorecard*.

3.1. O conceito de estratégia

A palavra estratégia deriva do grego *stratègós* onde *stratos* significa “exército” e *ago* “liderança” ou “comando”. A palavra estratégia, no seu sentido inicial direcionava-se para o campo militar sendo o conceito entendido como “arte do general” (Freire, 1997).

Os primeiros estudos do conceito de estratégia foram desenvolvidos por Sun Tzu, que viveu 400 anos a.c. através do livro *A Arte da Guerra*. Este livro de Sun Tzu fala essencialmente sobre estratégia militar e foi alvo de estudo por vários académicos desde o final do século XX (Rosa e Teixeira, 2002).

Atualmente, a estratégia é provavelmente a área da gestão onde mais estudos se desenvolveram nos últimos anos. Contudo ainda não existe uma definição de *estratégia* universalmente aceite. Muitos autores têm desenvolvido a sua investigação em torno desta temática dos quais destacamos Alfred Chandler (1962, 1990), Seymon Tilles (1963), Edmund Philip Learned *et al* (1965), Herbert Simon (1971), Kenneth R. Andrews (1971), John Von Neumann e Oskar Morgenstem (1974), James Brian Quinn (1980), Kenichi Ohmae (1982), Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (1993a), José Adriano Freire (1997) e Michael Michael Porter (1996).

Alfred Chandler (1962, 1990), professor de Administração e História Económica na Harvard Business School, entende que a estratégia é a determinação de metas básicas a longo prazo, de objetivos de uma empresa e de adoção de planos de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Seymon Tilles (1963), Professor de *Business Administration at the Harvard Business School*, entende que estratégia é o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los.

Para Edmund Philip Learned *et al* (1965) estratégia é um padrão de metas, propósitos ou objetivos e principais políticas e planos para atingir estas metas, expressas numa forma tal que defina o tipo de organização e qual o negócio em que está ou deverá estar.

Herbert Simon (1971), economista e professor em várias universidades e Prémio Nobel da economia em 1978, entende que estratégia é o conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Para Kenneth R. Andrews (1971), professor de Práticas Administrativas na Harvard Business School, estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa é ou deseja ser.

Para o matemático John Von Neumann e para o economista Oskar Morgenstem (1974) da *Princeton University*, a estratégia é um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.

Para James Brian Quinn (1980), professor de gestão na *The Amos Tuck School of Business Administration Dartmouth College*, estratégia é um plano que integra os principais objetivos, políticas e sequências de ações num todo coerente.

Para Kenichi Ohmae (1982), economista e estratega japonês, a estratégia é uma via para alcançar de uma forma tão eficiente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre a competição.

Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (1993b), Professor de Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, entende que estratégia é um caminho, forma ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados pelos seus objetivos, desafios e metas.

Para José Adriano Freire (1997), Professor Auxiliar da Universidade Católica, estratégia é um plano que reúne, de uma forma integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com vista alcançar o sucesso.

Michael Michael Porter (1996), professor de *Business Administration na Harvard Business School* em Boston, Massachusetts, no seu artigo *What is strategy*, tenta esclarecer a confusão na compreensão do que é a estratégia e do que são as técnicas de gestão e destaca a diferença entre eficácia operacional e posicionamento estratégico para definir o conceito de estratégia.

Segundo o autor, as organizações tem que ser cada vez mais competitivas para conseguir fazer face às constantes alterações e exigências do mercado. É necessário que as organizações se comparem com os seus rivais (*benchmarking*) para obter uma maior eficiência, evoluir continuamente e possuir as competências centrais para se manterem à frente dos seus rivais.

Muitas vezes, a raiz do problema centra-se na incapacidade das organizações em distinguir a eficiência operacional do posicionamento estratégico. A eficiência operacional não é sinónima de posicionamento estratégico mas são ambos essenciais ao desempenho excelente de uma organização. Michael Porter define que a eficiência operacional, conseguida através de uma boa gestão da performance é uma das componentes da vantagem competitiva, mas não é sustentável, porque facilmente é imitada pelos concorrentes, criando uma convergência competitiva onde todos atuam com processos semelhantes, já o posicionamento estratégico é definido como a capacidade de uma organização de realizar atividades diferentes dos seus concorrentes, ou no caso de realizarem atividades idênticas conseguirem fazê-las de maneira diferente.

Entendemos que o autor Michael Porter é o que melhor define o conceito de estratégia. Para o autor, a estratégia é como “a arte de ser diferente através da criação de uma proposta de valor única” (Michael Porter, 1996). Trata-se de escolher um conjunto de diferentes de atividades, perfeitamente integradas, com o objetivo único de fornecer uma combinação de valor única.

Da revisão de literatura efetuada sobre o conceito de estratégia dos vários autores acima referidos, conjugado com a revisão de literatura efetuada no Capítulo I sobre os teatros públicos portugueses, entendemos que os conceitos de estratégia definidos são igualmente aplicáveis aos teatros públicos portugueses mas com

algumas adaptações fruto do tipo de negócio e da natureza artista das atividades desenvolvidas por estas organizações. Assim entendemos que o conceito de estratégia aplicado aos teatros públicos portugueses poderá ser definido como *o caminho para a obtenção de valor artístico e cultural através da gestão de recursos, capacidades e competências*.

3.2. O conceito de gestão estratégica

Segundo Álvaro Rosa e António Teixeira (2002), Professores Auxiliares na Escola de Gestão do ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, a década de 60 foi a que determinou o nascimento da gestão estratégica. Apesar da dificuldade de encontrar uma definição universalmente aceite, a gestão estratégica é, segundo C. Estevão (2004), investigador do Instituto de Inovação Nacional, um processo global que visa a eficácia, integrando o planeamento estratégico (mais preocupado com a eficiência) e outros sistemas de gestão, responsabilizando ao mesmo tempo todos os gestores de linha pelo desenvolvimento e implementação estratégica. A estratégica é um processo contínuo de decisão que determina a *performance* da organização, tendo em conta as oportunidades e ameaças com que esta se confronta no seu próprio ambiente mas também as forças e fraquezas da própria organização.

Para o autor Alain Charles Martinet (1992), Professor da Universidade de Lyon entende a gestão estratégica como a recriação do potencial da organização ao nível de novos produtos e mercados, tecnologia, estruturas mais adequadas e recursos humanos qualificados.

Para Fernando Ribeiro Serra (2010), professor da UNISUL da Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil, onde dirige a *Unisul Business School*, a gestão estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a organização atingir competitividade estratégica e ganhar lucros acima da média do mercado. Para este autor, isto acontece quando a organização desenvolve uma estratégia que os competidores não estão a implementar e através desta consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes atuais e potenciais são incapazes de reproduzir.

Fred R. David (2003), Professor de Planejamento Estratégico na *Francis Marion University (FMU)* em Florença, Carolina do Sul, define a gestão estratégica como a arte e a ciência de formular, implementar e avaliar decisões que permitem à organização atingir os seus objetivos.

Para Campbell *et al.*(2002) a gestão estratégica é o veículo através do qual a organização pode ver a sua performance do passado e, mais importante, determinar ações futuras tendo em vista alcançar os objetivos futuros e uma performance superior sustentável.

Hunger e Wheelen (2003) entendem que a gestão estratégica é o conjunto das decisões e ações que determinam a performance da organização no longo prazo e que inclui a análise ao meio envolvente interno e externo, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e a avaliação e controlo.

Alex Miller (1993) Professor de Gestão na Universidade de Tennessee e investigador no Instituto de Planejamento Estratégico de Cambridge, define a gestão estratégica como um processo que combina três tipos de atividades: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a implementação da estratégia. A análise estratégica envolve a definição dos objetivos da organização, a exploração das ameaças e oportunidades, o estudo dos pontos fracos e fortes da organização. A formulação da estratégia implica a definição da estratégia nos seus vários níveis tendo por base a análise estratégica realizada, e a implementação da estratégia é o processo de transformação ou materialização das intenções estratégicas da organização em estratégias realizadas.

Também Fred R. David (2003), Professor da *School of Business* da *Francis Marion University* de Florence, Carolina do Sul, entende que o processo de gestão estratégica tem três fases: a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e por último a avaliação da estratégia. A primeira fase – formulação da estratégia – inclui a definição da missão e da visão da organização, a identificação das oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes, a definição de objetivos de longo prazo, a definição de estratégias alternativas e a escolha da melhor estratégia. É nesta fase que a organização deve decidir qual o negócio onde quer entrar, qual

deve ser abandonado e de que forma os recursos devem ser afetados a esse negócio. A segunda fase – implementação da estratégia – compreende o plano de ação que inclui objetivos anuais, políticas internas, a afetação dos recursos necessários para a execução das estratégias formuladas, criação de uma cultura interna de suporte à estratégia através da motivação dos colaboradores que se entende como crítica no sucesso da implementação da estratégia. Por último a terceira fase – avaliação da estratégia – que compreende a análise dos fatores externos e internos que tiveram na base da formulação da estratégia atual, a mediação da performance e se necessário a adoção de medidas corretivas tendo em vista a revisão da estratégia de modo a que esta esteja sempre adaptada às variações do meio ambiente interno e externo.

Já para Alex Miller (1993), o processo de gestão estratégica compreende igualmente três fases, mas inicia na fase de análise estratégica, seguida da fase de formulação da estratégia e termina então na fase de implementação da estratégia.

Para os autores Fernando Ribeiro Serra, Professor na Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil, onde dirige a *Unisul Business School*, Manuel Portugal Ferreira, professor de Estratégia e Gestão Internacional do Instituto Politécnico de Leiria, Maria Cândida Torres professora em vários cursos de pós-graduação do Programa FGV *Management* e do Programa MBA da UFRJ e Alexandre Pavan Torres, Professor do Programa FGV *Management* da Fundação Getulio Vargas (2010), o processo de gestão estratégica, compreende cinco etapas. A primeira etapa compreende a definição da missão e visão que envolve pensar estrategicamente para onde a organização quer ir, a segunda etapa compreende a conversão da missão e da visão em objetivos específicos, a terceira etapa envolve moldar a estratégia para atingir os objetivos, que significa decidir em que negócio(s) a organização se vai concentrar, a quarta etapa compreende a implementação e execução da estratégia que envolve um conjunto de atividades tais como a afetação de recursos, a supervisão da estratégia, a análise dos objetivos, a motivação dos colaboradores normalmente associada a sistemas de recompensa pelos resultados obtidos, por último, a quinta etapa que compreende a monitorização, avaliação e adoção de medidas corretivas de potenciais desvios em função das alterações do meio

ambiente. Pretende-se que a estratégia antecipe ou pelo menos acompanhe as alterações do meio ambiente pelo que a monitorização e avaliação devem ser exercícios contínuos.

Adaptando o conceito de gestão estratégica aos teatros públicos e após a revisão de literatura efetuada entendemos que para estas organizações com um âmbito mais artístico e como uma função social para a sociedade, como são os teatros públicos, o conceito de gestão estratégica não difere muito do enunciado pelos vários autores. Das definições apresentadas aquelas que para nós melhor definem o conceito de gestão estratégica, são as definições apresentadas pelos autores Alex Miller (1993) e Fernando Ribeiro Serra *et al.* (2010). Assim e para os teatros públicos entendemos que a gestão estratégica poderá ser definida como *um conjunto de decisões e ações de gestão e artísticas que quando combinadas determinam a evolução da estratégia da organização e conseqüentemente o seu desempenho a longo prazo tendo em vista a criação de valor artístico e cultural para a sociedade.*

3.3. Síntese das Escolas do Pensamento Estratégico

Desde o aparecimento do conceito de estratégia até à sua evolução para a gestão estratégica, as diversas abordagens do processo de formulação e de implementação da estratégia tornaram-se objeto de investigação no meio académico. Desde então muitas “vozes de pensamento” foram sendo desenvolvidas, constituindo assim o que se designa hoje, de escolas do pensamento estratégico.

Não cabendo no âmbito deste estudo, a análise aprofundada das várias Escolas do Pensamento Estratégico pretendemos neste ponto abordar, sucintamente, as várias Escolas bem como as suas limitações e contributos no processo de formulação de estratégia.

Da literatura existente sobre as Escolas do Pensamento Estratégico a obra Mintzberg (1990) no seu artigo «Strategy Formation: Schools of Thoughts» e mais tarde no seu livro *Strategic Safari*, publicado em 1998, é a que melhor esquematiza

e “arruma” as diferentes “vozes de pensamento”. Mintzberg descreve e classifica os processos de formação de estratégia em dez escolas de pensamento.

Segundo Mintzberg *et al.* (1998), as Escolas do Pensamento Estratégico, dividem-se em dois grupos distintos: as Escolas Prescritivas que incluem: Escola do Desenho (*Design School*), Escola do Planeamento (*Planning School*), e Escola do Posicionamento (*Position School*) e as Escolas Descritivas que incluem: Escola do Empreendedor (*Entrepreneurial School*), Escola Cognitiva (*Cognitive School*), Escola da Aprendizagem (*Learning School*), Escola do Poder (*Power School*), Escola Cultural (*Cultural School*), Escola Ambiental (*Environmental School*) e Escola da Configuração (*Configuration School*).

Para este estudo sintético pretendemos apenas apresentar as Escolas de Pensamento Estratégico com maior relevo na gestão das organizações. A arrumação proposta teve por base os estudos sintéticos apresentados por Álvaro Rosa e António Teixeira (2002) no seu livro *Perspetivas da Gestão Estratégica*.

Estes autores procuraram incluir, na mesma Escola de Pensamento, teorias com forte denominador comum, com mais relevo nas organizações e que representem os comportamentos mais gerais dos gestores das organizações (Rosa e Teixeira, 2002), e que vai de encontro ao pretendido neste estudo.

Assim as Escolas de Pensamento Estratégico objeto de análise no presente estudo são:

- a) Escola do Planeamento – com origem em meados da década de 1960 com Igor Ansoff e George Steiner;
- b) Escola do Desenho – com origem na década de 1960 com Learned, Christensen, Andrews e Guth da Harvard Business School;
- c) Escola do Posicionamento - com origem na década de 1980 com Michael Porter;
- d) Escola Baseada nos Recursos com início da década de 1980 com Wernerfelt, Prahalad e Hamel;

- e) Escola da Aprendizagem, com início na década de 1980 com Henry Mintzberg e James B. Quinn.

3.3.1. Escola do Planeamento (*Planning School*)

A Escola do Planeamento teve a sua génese no início da década 1950 com as contribuições de Peter Drucker no desenvolvimento da gestão por objetivos e autor do livro *The Practice of Management*, publicado em 1954. Posteriormente, e já na década de 1960, destacaram-se as contribuições de Igor Ansoff com a publicação, em 1965, do seu livro *Corporate Strategy – An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, e de George Steiner, com a publicação, em 1969, do livro *Top Management Planning*.

O primeiro sistema de planeamento surgiu no início da década de 1900. Este sistema, designado de sistema de controlo financeiro, parte de um orçamento anual definido e tem por objetivo o controlo dos desvios verificados relativamente ao orçamento e avaliação de quais as ações corretivas a adotar no futuro partindo sempre do pressuposto que o passado se repetiria no futuro.

O segundo sistema de planeamento, o planeamento a longo prazo, surgiu já na década de 1950. Este sistema tem, como no anterior, o pressuposto de que as tendências do passado se repetirão no futuro, mas tem como ideia chave o crescimento de uma estratégia de liderança e a gestão da complexidade (Rosa e Teixeira, 2002). Este sistema, no entanto, já possui um aspeto estratégico importante que é a análise da diferença entre o previsto e o efetivamente realizado.

O terceiro sistema de planeamento, o planeamento estratégico, surgiu, com Igor Ansoff na década de 1965, mas ao contrário dos sistemas anteriores, o planeamento estratégico entende que as tendências passadas são uma base inadequada de previsão do futuro. Por outro lado o planeamento estratégico partilha uma mesma característica já existente no sistema de controlo financeiro e de longo prazo, ou seja, a adoção da revisão periódica das operações. Segundo Rosa e Teixeira (2002) o planeamento estratégico, na literatura da gestão é o mais prolífico dentro do campo da gestão estratégica, atingindo o seu auge na década de 1970.

Esta Escola de Pensamento foi marcada pelos modelos de planeamento estratégico de Igor Ansoff e George Steiner⁹. Do ponto de vista do seu esquema, são modelos com elevado grau de complexidade e bastante detalhados (o modelo de Ansoff é mais detalhado e complexo que o de Steiner) em que cada passo do modelo é validado com a ajuda de ferramentas analíticas específicas para assegurar a fiabilidade dos resultados.

Os modelos de planeamento estratégico de Ansoff e Steiner apresentam uma série de características e aspetos que, para a época em que foram estudados, eram bastante inovadores e que entendemos pertinente demonstrar no quadro abaixo.

⁹ Os esquemas dos modelos de planeamento estratégico de Ansoff e Steiner poderão ser consultados em Mintzberg, H. (1994).

Quadro 3 - Aspectos inovadores dos modelos de Ansoff e Steiner

| Aspectos inovadores do Modelo de Igor Ansoff | Aspectos inovadores do Modelo de George Steiner |
|---|--|
| Ambos os modelos de formulação de estratégia assentam nas seguintes fases: análise estratégica com recursos às metodologias <i>SWOT</i> , formulação, implementação e revisão da estratégia. | |
| O processo de geração e seleção dos objetivos tem um elevado grau de detalhe. | O propósito da organização é definido |
| Os critérios utilizados na seleção dos objetivos são precisos e abundantes (pontos fortes e fracos, potencial da indústria, sinergias, previsões, recursos disponíveis, variáveis económicas, análise da envolvente, etc.). | A hierarquização que propõe ao nível das estratégias, objetivos, metas, planos e programas. |
| As alternativas estratégicas são geradas em termos de: estratégias de produto-mercado, estratégias administrativas e estratégias financeiras, que em conjunto com os objetivos e o orçamento formam o próprio plano estratégico. | Existe uma diferenciação de prazos para as metas planos e programas (curto prazo) e para os objetivos e estratégias (longo prazo) em função do lugar que ocupam na hierarquia. |
| Os critérios que servem de base à seleção das estratégias adequadas, tal como na escolha dos objetivos, são precisos e abundantes (vantagem competitiva, sinergia, potencial de crescimento, potencial de diversificação, pontos fortes e fracos, etc). | |

Fonte: Adaptado de Santos (2008)

Da análise do Quadro 3 verificamos um elevado grau de detalhe na definição de objetivos e uma excessiva quantidade de critérios na definição dos mesmos, o que tornava o modelo complexo e de difícil leitura.

De acordo com os estudos apresentados por Rosa e Teixeira (2002), o modelo de Mintzberg, ainda que não seja defensor da Escola do Planeamento, apresenta uma maior simplicidade com a introdução de uma interpretação gráfica do modelo de planeamento estratégico. Ao contrário dos esquemas de Ansoff e Steiner, o modelo Mintzberg acaba por ser o mais simples e de melhor compreensão dos modelos de planeamento estratégico conforme se pode verificar na Figura 13:

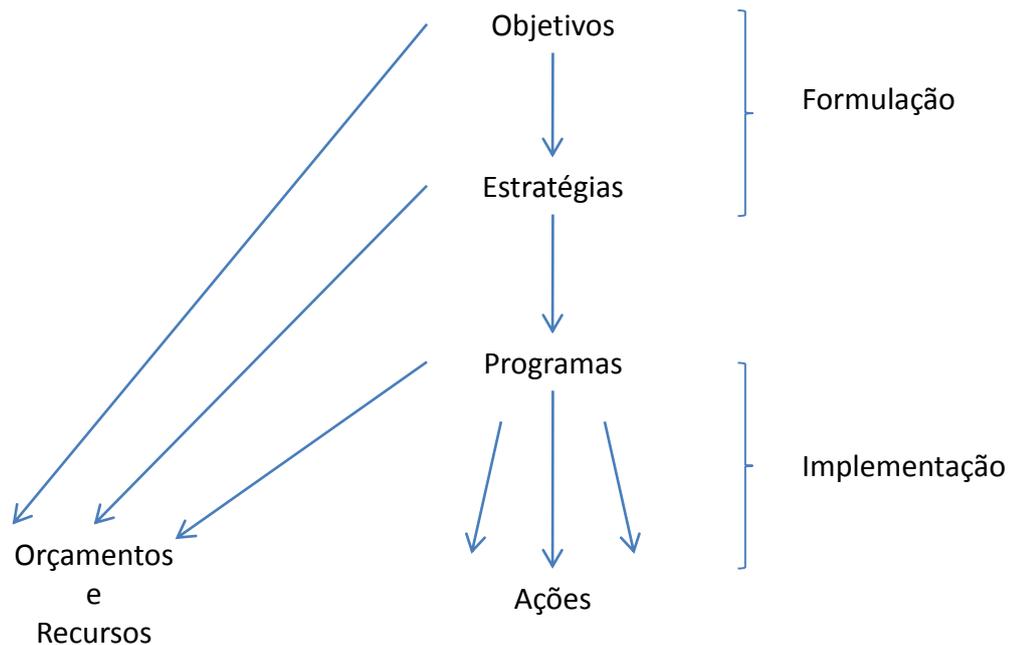


Figura 13 – Interpretação Gráfica do modelo de planeamento estratégico

Fonte: (Rosa e Teixeira, 2002:51)

(Adaptado do original de Mintzberg (1994))

Da análise da Figura 13 verificamos que a estrutura dos objetivos, as estratégias os programas, as ações coordenados conjuntamente com o orçamento são a travessa do modelo de planeamento estratégico (Rosa e Teixeira, 2002).

Segundo Mintzberg *et al.* (1998) este modelo de formulação de estratégia da Escola do Planeamento assenta nas seguintes premissas:

- a) O processo de formulação de estratégia é um processo consciente e controlado, completamente formal, mecanizado, analítico, detalhado e decomposto em fases distintas, cada uma delas com as suas tarefas bem definidas (de acordo com *check lists* previamente definidas) e com recurso

- a técnicas de análise e reflexão estratégica especialmente concebidas para o efeito;
- b) O modelo de formulação de estratégia proposto pela Escola do Planeamento tem o seu foco na execução da estratégia formulada com a definição clara de como a mesma deve ser implementada, com destaque para a definição dos objetivos, planos de ações e orçamentos;
 - c) A responsabilidade do processo continua a ser do chefe máximo, mas a execução da estratégia já é conduzida por um grupo de analistas ou técnicos de planeamento;
 - d) A estratégia apresenta-se como um conjunto de “decisões antecipadas” relativamente aos “fins”, “meios”, “recursos”, “implementação” e “controlo organizacionais” (Ackoff, 1970) e não como um “padrão de metas, objetivos e principais políticas e planos para atingi-los”.

Assim e ainda segundo o mesmo autor os modelos de formulação de estratégia propostos pela Escola do Planeamento pressupõem a elaboração da análise estratégica com recursos à metodologia *SWOT* para identificação dos pontos fortes e fracos internos da organização, e das ameaças e oportunidades da envolvente externa, incluindo também o modelo de análise da indústria definido por Michael Porter, a definição do propósito/missão da organização, a definição de objetivos em cascata, começando com os objetivos globais e de longo prazo da organização, passando depois para a definição de objetivos estratégicos de curto prazo, associados a um nível hierárquico inferior, tais como, objetivos de departamento, de unidades de negócio, de equipa, etc., a apresentação de estratégias alternativas, com recurso a metodologias de análise e reflexão estratégica e de análise e gestão de portefólios de negócios¹⁰, a avaliação e seleção da estratégia a adotar com base em critérios que visem essencialmente o retorno do capital investido e o retorno dos ativos e a elaboração dos planos, programas e ações para execução da estratégia adotada, e tal como os objetivos, também os planos, programas e ações são

¹⁰ Segundo os estudos apresentados por Santos (2008), dentro das metodologias de análise e reflexão estratégica inclui-se, por exemplo, a Matriz Produto-Mercado e a Matriz de Desenvolvimento Estratégico de Ansoff e dentro das metodologias de análise e gestão de portefólios de negócios inclui-se a Matriz de Crescimento/Quota de Mercado e a Matriz da Atratividade/Posição Competitiva.

definidos em cascata, isto é, são definidos planos estratégicos de longo prazo que visam assegurar a estratégia global da organização e planos de curto prazo que visam assegurar a execução das estratégias departamentais e funcionais.

As principais críticas à Escola do Planeamento são apresentadas por Mintzberg (1998) sendo que não se referem tanto ao planeamento em si, mas sim ao planeamento estratégico. Segundo este autor:

- a) O processo de formulação da estratégia é um processo de tal forma complexo, detalhado e formal, que exige à organização a capacidade de antever e controlar as reações do meio envolvente. Mas como se pode antever e controlar os comportamentos do meio envolvente?;
- b) O planeamento estratégico requer que o meio envolvente seja estático enquanto se desenvolve o processo de formulação da estratégia, o que limita a capacidade de resposta às mudanças súbitas do meio envolvente;
- c) A rigidez processual do modelo de gestão estratégica da Escola do Planeamento conduz à tendência para adoção de comportamentos conservadores e estáticos em relação ao meio envolvente (Rosa e Teixeira, 2002);

Em conclusão Mintzberg entende que “(...) the strategic planning as been disnamed. It should have been called *strategic programming*. And should have been promoted as a process to formalize, *where necessary*, the consequences of strategies already developed by other means.” (Mintzberg, 1998:77)

3.3.2. Escola do Desenho (*Design School*)

A Escola do Desenho foi desenvolvida, na década de 1960, por um grupo de professores da Harvard Business School: Learned, Christensen, Andrews e Guth, autores do livro *Business Policy – Text and Cases*, publicado em 1965. Mais tarde, Andrews (1971) com o seu livro *The Concept of Corporate Strategy*, acabou por ser o autor mais representativo das ideias da Escola do Desenho. Outros autores também deram os seus contributos tais como, Philip Selznick (1957), com o seu

livro *Leadership Administration* e mais tarde por Kenichi Ohmae (1982) e Tregoe e Zimmerman (1980).

Esta Escola de Pensamento Estratégico entende o processo de formulação de estratégia como um processo de desenho do qual se procura assegurar a perfeita adequação dos pontos fortes e fracos da organização, com as ameaças e oportunidades do meio envolvente, com recurso ao modelo de análise *SWOT*. Na Figura 14 apresentamos o esquema do modelo de gestão estratégica desta Escola de Pensamento.

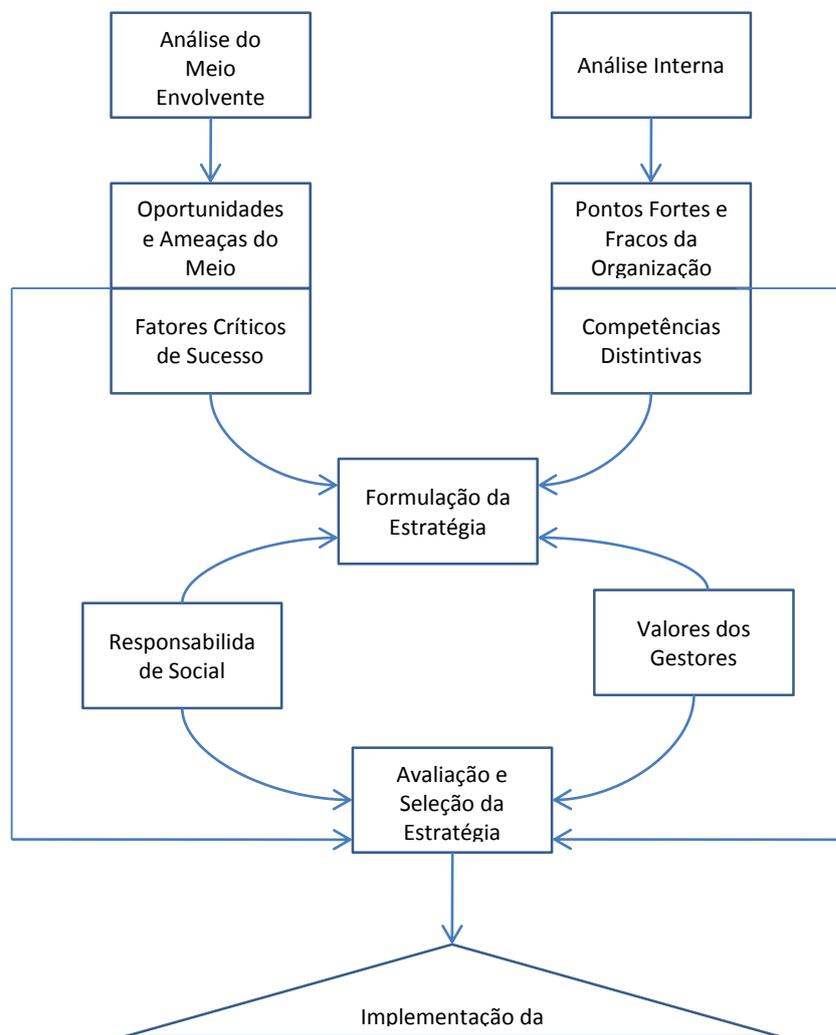


Figura 14 – Modelo de Gestão Estratégica da Escola de Desenho

Fonte: Mintzberg *et al.* (1998:26)

Este modelo de formulação de estratégia, apresentado na Figura 14, entende que a seleção da estratégia mais adequada (*strategic fit*) será a que proporcione à organização o melhor aproveitamento das oportunidades do meio envolvente e que, simultaneamente, permita contornar os seus pontos fracos e evitar as ameaças externas com a respetiva ponderação dos valores de gestão e da responsabilidade social da organização.

Segundo Mintzberg *et al.* (1998) este modelo de formulação de estratégia assenta nas seguintes premissas:

- a) O processo de formulação de estratégia deverá ser um processo analítico, consciente, controlado, e da responsabilidade de gestão de topo da organização;
- b) O modelo de formulação da estratégia, embora consciente, analítico e controlado deverá ser simples e informal;
- c) A melhor estratégia é única e resulta da aferição da sua adequação ao meio envolvente interno e externo;
- d) A estratégia deve ser simples¹¹ e explícita¹²;
- e) A estratégia é um padrão de decisões que determina os objetivos e metas da organização e as políticas e os planos de ações para atingir essas metas (Andrews, 1971);
- f) A estratégia, depois de selecionada, deve ser implementada através de uma adequada estruturação da organização no que concerne às suas políticas, procedimentos, processos, regras, orçamentos e afetação de recursos.

O processo de formulação da estratégia deste modelo de gestão estratégica proposto pela Escola do Desenho envolve os seguintes aspetos (Rosa e Teixeira, 2002):

1 – Realização de diagnóstico externo para identificação das ameaças e oportunidades do meio envolvente e determinação do seu impacto na organização. Deste diagnóstico identificar-se-ão fatores críticos de sucesso.

¹¹ Andrews (1971) entende que «uma conceção de estratégia, traz simplicidade às organizações».

¹² Christensen *et al.* (1982) entende que «A estratégia não explícita não pode ser testada ou contestada esperando-se que seja fraca [...] Uma estratégia deve ser efetiva e suficientemente específica para requerer alguma e excluir outras».

2 – Realização do diagnóstico interno para identificação dos pontos fortes e fracos considerando as oportunidades e os fatores críticos de sucesso já identificados. Deste diagnóstico identificar-se-ão as competências distintivas da organização.

3 – Apresentação de estratégias genéricas (também chamadas de estratégias económicas) que resultam da adequação das oportunidades às competências distintivas e que se traduzem em binómios produto-mercado¹³.

4 – De entre as estratégias geradas, deverá ser selecionada a estratégia que melhor se adequa à organização. A escolha da estratégia a adotar, para além dos valores económico-financeiros, deverá ponderar os valores individuais dos gestores¹⁴ e a responsabilidade social da organização.

5 – Por último, definida a estratégia segue-se a implementação que implica, segundo Learned *et al.* (1965), a definição da estrutura organizacional, da cadeia de comando e de responsabilidade, das políticas, dos processos, procedimentos, regras, orçamentos e afetação dos recursos da organização.

As principais críticas ao modelo de gestão estratégica da Escola de Desenho, segundo Mintzberg (1998) são:

- a) O modelo de gestão estratégica proposto pela escola de Desenho resulta de um processo intelectual focado essencialmente para a escolha da estratégia com uma reduzida orientação metodológica de aplicação na prática;
- b) A estratégia explícita promove a inflexibilidade da organização, Mintzberg (1998) entende que: «*Explicit strategies are blinders design to focus direction and so to block our peripheral vision.*» (Mintzberg, 1998:36) É importante que a estratégia seja suficientemente flexível para permitir o

¹³ Segundo Christensen *et al* (1982) só quando existe consonância entre as oportunidades do meio externo com as competências e recursos internos distintivos é que a organização poderá criar estratégias alternativas que lhe permita saber quais os produtos que deve produzir e em que mercado os deve colocar. As estratégias alternativas geradas a partir da consonância entre as oportunidades e competências da organização são também chamadas de estratégias económicas.

¹⁴ Segundo Christensen *et al* (1982) “a definição da estratégia também requer a consideração de qual das alternativas é a preferida do chefe máximo (*executive chief*) e talvez dos elementos que lhe estão mais próximos, totalmente à margem de considerações de ordem económica.

aproveitamento de oportunidades que resultem de uma alteração dos fatores ambientais;

- c) A separação da formulação da implementação da estratégia implica a separação do pensamento da ação entende que em ambientes externos complexos e instáveis o pensamento e a ação devem andar em paralelo. Segundo este autor: «*Either the “formulator” has to be the “implementor” or else the “implementors” should “formulate”. In other words thinking and action should proceed in tandem, closely in associated*» (Mintzberg, 1998:41).

3.3.3. Escola do Posicionamento (*Position School*)

A Escola do Posicionamento teve a sua génese na década de 1960 e compreende essencialmente os modelos de gestão estratégica cujo processo de formulação da estratégia recorre à definição de estratégias ao nível da organização que permitam obter vantagem competitiva (Rosa e Teixeira, 2002).

As premissas básicas desta Escola de Pensamento são em tudo idênticas às premissas das Escolas anteriores, isto é, a formulação da estratégia é um processo consciente, controlado e formal, decomposto em etapas distintas, cada uma das quais delineadas com base em *checklists* e com o suporte de mecanismos e técnicas normativas (Rosa e Teixeira, 2002).

A diferença fundamental entre a Escola do Posicionamento e anteriores Escolas reside no conteúdo das estratégias (Rosa e Teixeira, 2002). Enquanto na Escola do Desenho o acento tónico estava na criatividade e informalidade de todo o processo de formulação da estratégia e na Escola do Planeamento o foco estava no formalismo de todo o processo de formulação da estratégia que resulta de um conjunto de planos, o ponto central da Escola do Posicionamento está, segundo Michael Porter, na seleção das estratégias genéricas específicas com base na posição competitiva da organização na indústria/mercado e na atratividade da indústria/mercado.

Os primeiros estudos desta Escola foram desenvolvidos nas décadas de 1960 e 1970, pela *Boston Consulting Group* (BCG) com a criação das matrizes de análise de portfólio de negócio – Matriz de Crescimento/Crescimento e Matriz Crescimento /Quota de Mercado, por Arthur D. Little com a criação da Matriz ADL e por Mckinsey com a criação Matriz Atratividade/Posição Competitiva.

Posteriormente e já na década de 1980, a Escola do Posicionamento foi profundamente marcada com as contribuições decisivas de Michael Porter, sendo esta a voz dominante desta Escola de Pensamento e sobre a qual se centrará a nossa atenção.

Michael Porter no seu livro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, publicado em 1980, desenvolveu uma teoria de estratégias competitivas que assentam essencialmente em dois aspetos: a atratividade da indústria e a posição competitiva da organização.

No essencial a Escola do Posicionamento entende que os critérios subjacentes à seleção da estratégia a adotar, devem ser aqueles que permitam à organização a obtenção de vantagens competitivas (Santos 2008).

Para Michael Porter (1980) existem apenas dois tipos de vantagem competitiva numa organização: o *baixo custo* e a *diferenciação*. A combinação destas vantagens competitivas conduz a três estratégias genéricas que permitem a uma organização atingir um desempenho de longo prazo acima da média: *Lideranças de Custos*, *Diferenciação*, *Focalização*.

Na Figura 15 apresentamos o modelo de gestão estratégica de Michael Porter que interliga a vantagem competitiva de uma organização com o nível de competição (global ou restrito) onde está inserida.

| | | Vantagem Competitiva | |
|-------------------------------|----------|-------------------------------|---|
| Gama de Competição | Global | Liderança de Custos | Diferenciação |
| | Restrito | Focalização nos Custos | Focalização na Diferenciação |

Figura 15 – As três estratégias genéricas de Michael Porter

Fonte: Michael Porter (1985)

As três estratégias genéricas representadas na Figura 15 compreendem um caminho diferente para a vantagem competitiva, isto é, a estratégia baseada na liderança de custos ou diferenciação procura vantagem competitiva numa ampla gama de segmentos de mercado, ao passo que a estratégia baseada no foco procura vantagem competitiva com foco no custo ou na diferenciação num segmento de mercado restrito.

A Figura 15 ilustra que, em função do posicionamento da organização na indústria ou segmento de mercado em que aposta, a Escola do Posicionamento fixa, numa primeira fase, a estratégia mais adequada com referência às três estratégias genéricas (que segundo defendem são as únicas vias suscetíveis de criação de vantagem competitiva no longo prazo) e numa segunda fase, de acordo com o vetor evolutivo, as estratégias genéricas específicas em função do posicionamento (Santos, 2008).

Cada uma destas três estratégias genéricas, dependendo do vetor de evolução (crescimento ou manutenção/abandono) da organização, envolve um caminho diferente para esta. O modelo de Michael Michael Porter (1980) evidenciado na Figura 16 opõe a definição de estratégias específicas adequadas à situação em concreto, isto é, em um estado evolutivo de crescimento a organização poderá optar por extensão de mercado ou de produto, penetração no mercado ou diversificação, num estado de manutenção/abandono a organização poderá optar pela estratégica de “ordenha”, ressegmentação ou abandono.

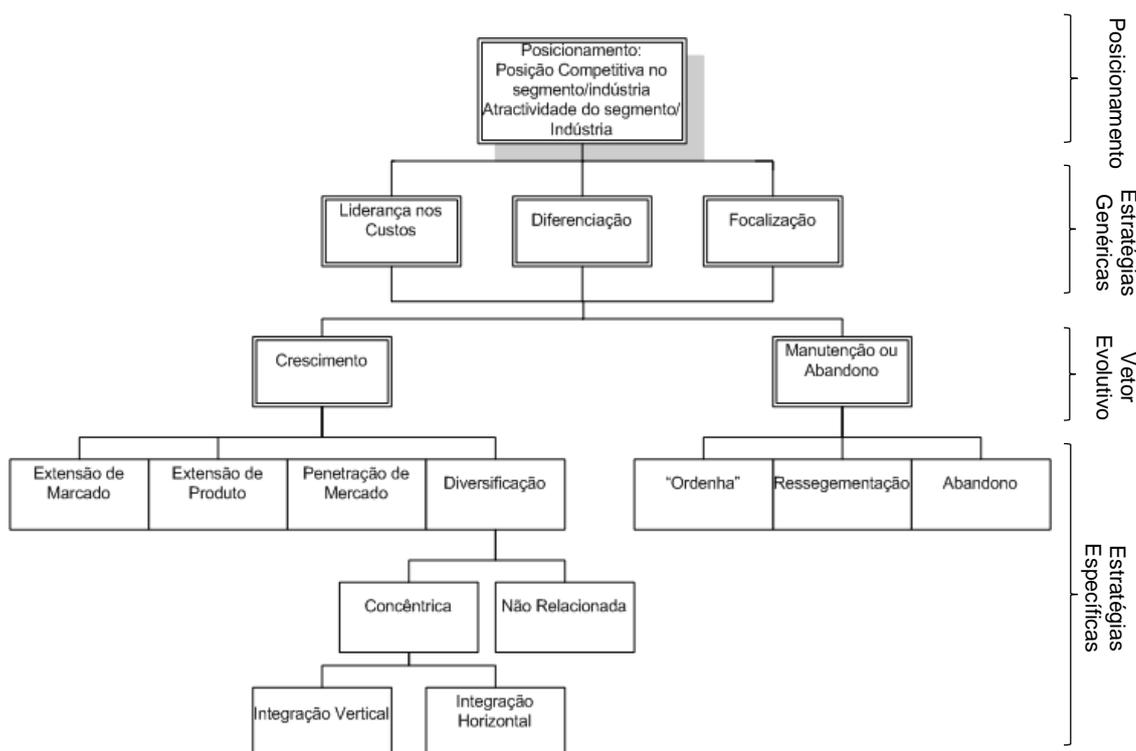


Figura 16 – Estratégias Genéricas e Específicas em Função do Posicionamento

Fonte: Santos (2008:363)

Da análise da Figura 16, retiramos que existem duas questões centrais subjacentes à escolha da estratégia competitiva. Uma é o posicionamento da organização no mercado que requer a adoção de vantagens competitivas para que a organização mantenha um desempenho no longo prazo acima da média, a outra é a atratividade da indústria que poderá ser medida pelo retorno do investimento a longo prazo e o grau de rivalidade dos concorrentes.

A este propósito Michael Porter (1980) desenvolveu um modelo de formulação de estratégia que assenta em três características fundamentais: a definição da estratégia atual, a análise e caracterização do meio envolvente e a definição da estratégia a adotar (Santos, 2008).

Esquemáticamente, o modelo proposto por Michael Porter (1980), pode ser descrito da seguinte forma:

**Quadro 4 - Síntese do Modelo de Formulação de Estratégia de Michael
Michael Porter**

| | | |
|---|--|---|
| <p align="center">1ª Fase</p> <p align="center">Clarificação e identificação da estratégia atual da organização</p> | Identificação dos segmentos de mercado onde a organização aposta. | |
| | Qual a estratégia genérica que prossegue: liderança nos custos, diferenciação ou foco. | |
| | Identificação dos valores individuais, pressupostos e suposições implícitas da gestão de topo que justificam a adoção da estratégia atual. | |
| <p align="center">2ª Fase</p> <p align="center">Análise e caracterização do ambiente interno e externo</p> | Análise da indústria e da concorrência através dos seguintes recursos: | Análise da atratividade com base no modelo das 5 forças de Michael Michael Porter. |
| | | Identificação dos fatores críticos de sucesso. |
| | | Identificação as ameaças e oportunidades da indústria. |
| | | Identificação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes atuais e potenciais. |
| | Identificação das ameaças e oportunidades ao nível do meio envolvente externo (político, social, cultural, governamental, etc). | |
| Identificação dos pontos fortes e fracos da organização e comparar com os pontos fortes e fracos dos concorrentes. | | |
| <p align="center">3ª Fase</p> | Realização de testes à estratégia atual para verificação da sua adequação: | Verificação da congruência dos valores, pressupostos e suposições da gestão de topo com a análise do meio envolvente realizada. Se as metas são alcançáveis. |

| | | |
|---|--|--|
| Definição da estratégia a adotar | | <p>Grau de ajustamento da estratégia atual ao meio envolvente.</p> <p>Grau de ajustamento da estratégia atual aos recursos disponíveis.</p> <p>Grau de flexibilidade e adaptação da organização às alterações do meio envolvente</p> <p>Verificação da comunicação da estratégia na organização.</p> <p>Verificação do envolvimento e empenho dos responsáveis pela implementação da estratégia.</p> <p>Avaliação da capacidade dos gestores de topo com vista a uma implementação eficaz da estratégia.</p> |
| | Geração de estratégias alternativas. | A geração de alternativas estratégicas tem por base a análise efetuada na 2ª fase e apenas se realiza se depois dos testes efetuados à estratégia atual houver indícios da sua desadequação. |
| | Seleção da estratégia considerada “ótima”. | A estratégia “ótima” será aquela que assegura melhor relacionamento entre os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades do meio envolvente. |

Fonte: Santos (2008:364-365)

No concerne às críticas apresentadas a esta Escola e segundo os estudos de Rosa e Teixeira (2002) e de Mintzberg (1998) as principais críticas à Escola do Posicionamento são:

- Para as pequenas e médias empresas, a monitorização do comportamento dos competidores, a aplicação da análise da indústria e as técnicas da cadeia de valor são difíceis nestas organizações devido à exigência de pessoal com formação específica e a necessidade da empresa ter atingido uma dimensão significativa e com funções distribuídas;

- Mesmo para as grandes empresas, com uma estrutura organizacional significativa e com sistemas de gestão avançados que compitam em ambientes turbulentos, os conceitos da Escola do Posicionamento tem a sua aplicação dificultada devido à rigidez das técnicas de análise e de implementação;
- A natureza estática das técnicas de análise da indústria (meio envolvente) poderá dificultar o acompanhamento do comportamento dos concorrentes, correndo o risco de serem surpreendidos pelas ações estratégicas dos seus rivais.

3.3.4. Escola Baseada nos Recursos (*Resource-based School*)

As raízes da Escola Baseada nos Recursos datam de 1959, com o livro de Edith Penrose, *The Theory of Growth of the Firm* e caracteriza-se essencialmente por ser uma abordagem orientada para o interior da organização. Outros autores que também contribuíram para esta linha de pensamento estratégico, destacamos Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) e Stalk, Evans e Shulman (1992).

Edith Pensrose (1959) afirma que o desenvolvimento de uma empresa e a diversificação das suas áreas de intervenção no mercado dependem das suas capacidades internas e que as limitações da equipa de gestão colocam uma série de restrições ao crescimento da empresa.

Mas só em 1980 as teorias desta Escola de Pensamento ganham notoriedade. Das várias vozes existentes nesta Escola, todas concordam que a análise estratégica não deve ser dirigida para a envolvente externa, mas sim para as capacidades internas qualificações e competências da organização.

Em suma, esta Escola entende que o sucesso de uma organização está intimamente relacionado com a capacidade da mesma de criar e manter vantagens competitivas de médio e longo prazo através da capitalização dos recursos e das competências internas.

Os pressupostos base da Escola Baseada nos Recursos estão dispersas por um leque vasto de literatura onde muitas vezes os conceitos se sobrepõem. Não existe uma teoria geral que possa ser apontada como o modelo de gestão estratégica chave desta escola de pensamento. No entanto é possível identificar os conceitos e teorias mais importantes que, tal como aponta os estudos de Rosa e Teixeira (2002), julgamos ser as mais importantes nesta escola de pensamento estratégico:

a) *Teoria da Estratégia baseada nas Capacidades e Recursos;*

b) *Teoria da Estratégia baseada nas Competências Nucleares;*

c) *Teoria da Estratégia baseada no Tempo.*

3.3.4.1. Teoria da Estratégia baseada nas Capacidades e Recursos

Os defensores da teoria da estratégia baseada nas capacidades e recursos entendem que, face ao contexto empresarial que se caracteriza essencialmente por competitivo e turbulento em que um sucesso de uma empresa está intimamente ligado à capacidade de antever as mudanças no mercado e às rápidas alterações das preferências dos clientes, a essência da estratégia reside, não tanto nos produtos ou nos mercados atuais da empresa mas sim na dinâmica do seu comportamento competitivo (Santos, 2008).

Definem “capacidades” como um conjunto de processos de negócio entendidos estrategicamente, ou seja, é através da competição baseada nas capacidades que as organizações identificam os seus processos-chave de negócio e gerem-nos de forma centralizada, concentrando aí o grosso dos seus investimentos na expectativa do seu retorno a médio e longo prazo (Stalk *et al.*, 1992).

Defendem, portanto, que será necessário identificar as capacidades da organização que sejam difíceis de imitar, e que distingam a organização dos seus concorrentes.

John Kay (1993) vai mais longe e entende que para uma capacidade ser distinta, não basta ser difícil de imitar, é necessário que seja sustentável (que se mantenha ao longo do tempo) e que seja apropriável (que seja exclusivamente da empresa).

A este propósito, o autor identifica três capacidades distintivas passíveis de ser sustentáveis e apropriáveis, são elas a inovação, a arquitetura (no que concerne ao sistema de relações entre as empresas e entre estas e os seus clientes e fornecedores) e a reputação.

Stalk *et al.* (1992) caracteriza a estratégia competitiva baseada nos recursos da seguinte forma:

- a) A base da estratégia empresarial são os processos e não os produtos ou mercados;
- b) O sucesso competitivo depende da transformação dos processos em capacidades estratégicas que forneçam consistentemente um valor superior ao cliente;
- c) As empresas criam essas capacidades estratégicas fazendo investimentos estratégicos numa infraestrutura de apoio que vai além das tradicionais unidades de negócio;
- d) E porque as capacidades atravessam várias funções o líder da estratégia baseada nos recursos deverá ser o gestor de topo.

3.3.4.2. Teoria da Estratégia Baseada nas Competências Nucleares

A teoria da estratégia baseada nas competências nucleares (ou *core competencies*) foi desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990).

Para estes autores o sucesso de uma empresa no médio e longo prazo reside na capacidade de construir, a um custo mais baixo e mais rapidamente que a concorrência, as competências nucleares que lhe permitam uma constante inovação (Santos 2008).

Estes autores defendem também que as fontes de vantagem competitiva podem ser encontradas na capacidade dos gestores em converter o seu *know-how* em competências nucleares que permitam aos seus negócios uma rápida adaptação às oportunidades de mudança.

Posteriormente, os estudos de Hamel e Heene (1994) frisam que apesar de as competências nucleares serem fonte de vantagem competitiva, nem todas as vantagens competitivas assentam em competências nucleares. Santo (2008) apresenta o seguinte exemplo: uma empresa que detém uma licença exclusiva de um *software* ou a representação exclusiva de um produto, tem, de facto, vantagem competitiva, no entanto não é uma competência nuclear, porque não resulta de nenhuma capacidade, habilidade ou aptidão da empresa. Podemos então definir competência nuclear como uma capacidade, uma habilidade, uma aptidão.

As competências nucleares, no entanto, não são fáceis de identificar. A existirem, terão de passar por três testes propostos por Hamel e Heene (1994):

1. As competências nucleares devem permitir o acesso a outros mercados. Temos como exemplo o caso de Casio que através da sua competência nuclear ao nível dos *displays* de cristais líquidos conseguiu aceder ao mercado das calculadoras, televisões portáteis em miniatura, manómetros para automóveis, etc, (Santos, 2008);
2. Uma competência nuclear deve contribuir de forma significativa para os benefícios do produto final percebidos pelo cliente. Como exemplo, temos o caso da *Honda* em que os motores dos seus automóveis já são percebidos pelos clientes como motores de alta qualidade;
3. Uma competência nuclear deve ser difícil de imitar por parte da concorrência e ser competitivamente únicas.

Poderá ocorrer que o conceito de “competências nucleares” possa ser confundido com o conceito de “capacidades”. Segundo Stalk *et al.*(1992) as competências nucleares enfatizam o *know-how* da empresa, as habilidades de produção e a capacidade tecnológica em pontos específicos da cadeia de valor, por sua vez as “capacidades” têm um base mais alargada abrangendo toda a cadeia de valor. Estes autores defendem que as capacidades são mais visíveis para os clientes do que as competências.

3.3.4.3. Teoria da Estratégia baseada no Tempo

Outra contribuição relevante para a Escola de Pensamento Estratégico baseada nos Recursos é a de George Stalk com o seu artigo «Time - The next source of Competitive Advantage», publicado em 1988. Para este autor a capacidade de gerir o tempo na produção, no desenvolvimento e na introdução de novos produtos é uma fonte de vantagem competitiva.

Stalk (1988) investigou algumas empresas japonesas de sucesso, como a Honda, Toyota, Yamaha e afirma que estas empresas utilizam a gestão do tempo como a maior fonte de vantagem competitiva através do encurtamento da fase de planeamento no ciclo de desenvolvimento dos produtos e otimização dos processos produtivos nas fábricas.

Em suma, a Escola do Pensamento Estratégico baseada nos Recursos sustenta que o sucesso das organizações depende dos seus recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, *know-how*, reputação, arquitetura, etc.), atividades e processos e reside no modo como, através destes, consegue “agarrar” as oportunidades da envolvente externa, de forma sustentável, através da criação de vantagens competitivas duradouras.

No que concerne às críticas apresentada à Escola Baseada nos Recursos, segundo Rosa e Teixeira (2002) existem capacidades que podem ser adquiridas através de investimento, no entanto, as capacidades resultantes das rotinas organizacionais serão difíceis de adquirir se não existir uma cultura organizacional forte e determinada.

Santo (2008) acrescenta que a perspetiva desta Escola de Pensamento Estratégico exige um considerável esforço na aquisição de recursos e capacidades nomeadamente, ao nível do investimento no desenvolvimento de tecnologias e sistemas, nas atividades de I&D e na qualificação dos recursos humanos.

Rosa e Teixeira (2002) entendem que alguns defensores da Escola Baseada nos Recursos são “míopes” na defesa do modelo de gestão estratégica, isto é, segundo

estes autores, o modelo compreende apenas: meios (recursos e capacidades) → modos (estratégias) → fins (objetivos).

Ainda segundo estes autores, esta Escola de Pensamento peca por falta de ambição, o pressuposto base da formulação da estratégia assenta nas necessidades que a empresa quer satisfazer e não naquilo que é capaz de fazer.

3.3.5. Escola da Aprendizagem (*Learning School*)

Esta escola teve a sua génese na década de 1980 e os principais contributos devem-se a Charles Lindblom com a teoria do incrementalismo, James Brian Quin, com a teoria do incrementalismo lógico e a Henry Mintzberg, com os conceitos de estratégias emergentes e “moldagem” da estratégia.

No seu essencial esta Escola de Pensamento defende que a estratégia emerge de um processo incremental de aprendizagem coletivo da organização. Esta aprendizagem, por sua vez, resulta não apenas da correção de ações futuras em função da análise das consequências das ações anteriores, mas essencialmente da colocação em causa dos fundamentos subjacentes à tomada de decisão que conduzirá às ações anteriores. É nesta base que se diz existir aprendizagem organizacional (Rosa e Teixeira, 2002).

No que concerne à teoria do incrementalismo Lindblom (1959) sustenta que a elaboração das políticas nas grandes organizações ou mesmo a nível governamental é um problema complexo onde o recurso ao planeamento e implementação de políticas globais com vista a atingir objetivos globais se revela desadequado.

Para este autor, a solução passa por fragmentar esse problema em problemas mais simples e com objetivos também mais simples e por desenvolver gradualmente a estratégia global da organização.

A ideia, segundo Lindblom (1959), reside em assegurar a prossecução dos objetivos globais da organização de uma forma incremental e faseada através de mudanças sucessivas e incrementais, de forma a evitar erros na definição das políticas, em regra, associados à falta de previsão e análise.

Por sua vez Quin (1980), apoiou-se na teoria desenvolvida por Lindblom e demonstrou, através de um estudo sobre a atuação dos gestores de topo realizado em dez empresas norte-americanas, que a generalidade destes formulava as estratégias gradualmente, em função das movimentações do meio envolvente, mantendo as suas opções sempre em aberto e orientando as suas organizações de forma incremental, no sentido de obter uma visão global consensual relativamente aos objetivos da organização, cuja consecução se revela mais importante.

Ainda que, reconhecendo que o processo de planeamento estratégico formal possa ser uma abordagem adequada em algumas situações, Quin (1980) defende que, na grande maioria das vezes, esse processo formal e controlado acaba por ser mais um obstáculo do que um instrumento suscetível de aumentar a eficácia e eficiência das organizações, essencialmente porque se foca em fatores quantitativos em detrimento dos fatores qualitativos (como o comportamento das pessoas na organização) que muitas vezes são a chave de sucesso das organizações.

Quin (1980) concluiu que o processo de formulação da estratégia é um processo tipicamente fragmentado, evolutivo e essencialmente intuitivo porque quando a estratégia de uma organização é formulada, ninguém consegue antever a influência de todos os fatores suscetíveis de alterar comportamento da organização.

Por essa razão Quin (1980) propõe a adoção de uma postura flexível e sugere que ao mesmo tempo e de forma *incremental* se introduzam os ajustamentos à estratégia inicial que melhor se adequem e favoreçam os fatores determinantes do sucesso da organização, em constante mutação.

Um outro precursor e provavelmente a mais importante da Escola do Pensamento Estratégico da Aprendizagem é Henry Mintzberg.

Mintzberg desenvolveu um estudo que colocou em causa o entendimento das escolas prescritivas de que gestores de topo como sendo pessoas formais, racionais e muito ponderados nas suas decisões recorrendo sempre a instrumentos, factos e informações de apoio ao processo decisório, por norma formais e complexas. Mintzberg (1973) observou que os gestores de topo com sucesso são, por norma, pessoas intuitivas e ativas, ao contrário de planeadores racionais, formais e

reflexivos e preferem obter informações de modo informal ao contrário dos extensos relatórios baseados em números e cálculos. Verificou ainda que estes gestores de topo liam e escreviam muito pouco e preferiam a comunicação cara-a-cara ao invés de processos de comunicação e decisão formais. Em suma, Mintzberg (1973) concluiu que os gestores de topo de sucesso baseiam-se essencialmente na intuição e em processos informais.

Outro contributo de Mintzberg surge em 1978, com a publicação do seu artigo “Strategy-Making in the Three Modes” onde introduz um novo conceito de estratégia como sendo *é um padrão numa corrente de ações*, isto é, Mintzberg (1978) propõe dois tipos diferentes de estratégia, a estratégia intencionada, que consiste no padrão de decisões que a organização pretende executar e a estratégia realizada, que consiste no padrão de ações executadas pela organização.

Mintzberg (1978) sustenta, conforme evidenciado na Figura 17, que a estratégia pode surgir de duas formas, como resposta ao meio envolvente e então estamos perante uma estratégia emergente, ou deliberadamente e então estamos perante uma estratégia deliberada que surgiu através de um processo de formulação seguido de implementação.

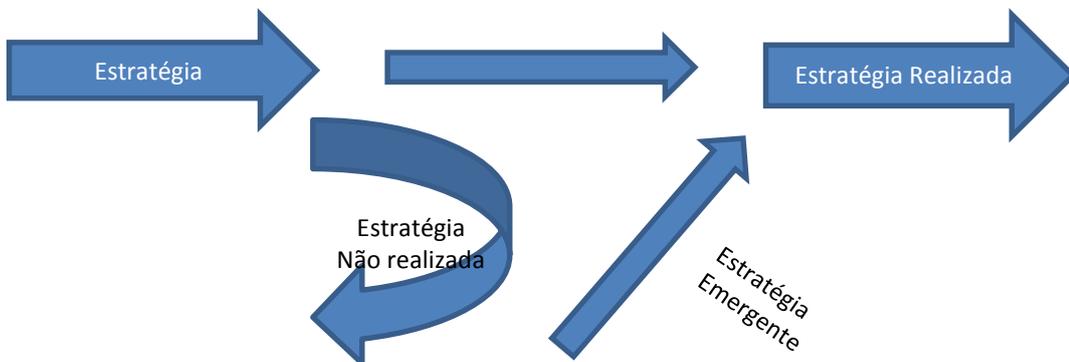


Figura 17 – Estratégia Deliberada vs Estratégia Emergente

Fonte: Mintzberg (1994:24)

Da análise da Figura 17 e na opinião de Mintzberg, a construção da estratégia é simultaneamente deliberada e emergente (Santos, 2008). Se a construção da estratégia for exclusivamente deliberada a organização corre o risco de não conseguir acompanhar as constantes mutações de meio envolvente e desadequar-se

das necessidades dos seus clientes com facilidade, por outro lado se a construção da estratégia fosse exclusivamente emergente, significaria a inexistência de planeamento e controlo o que não se coaduna com a gestão das organizações.

Por isso, e no entendimento de Mintzberg (1978) é impossível separar a formulação da implementação da estratégia, uma vez que estas vão sendo *moldadas* e corrigidas de acordo com as alterações do meio envolvente, de tal forma que muitas vezes a estratégia intencionada não coincide com a estratégia realizada e acaba por resultar da conjugação da estratégia deliberada com as estratégias então emergentes.

Este conceito de “moldar a estratégia” (*crafting strategy*), introduzido por Mintzberg, em 1987, no seu artigo “Crafting Strategy”, traduz-se no entendimento de que o processo de desenvolvimento da estratégia é essencialmente um processo de reflexão e de experimentação, e não tanto um processo de planeamento estratégico formal, racional e analítico, suportado por um pensamento estratégico que se caracteriza essencialmente por ser intuitivo, criativo e sintético.

No que concerne às críticas apresentadas a esta Escola, nos estudos apresentados por Rosa e Teixeira (2002) as principais críticas são que, quando uma organização se encontra numa situação de crise pode não ter tempo para aprender de uma forma descentralizada e incremental. Pode haver necessidade de aplicar estratégias planeadas e racionais a apostar num líder forte com uma boa visão futura quanto à forma de retirar a organização da crise em que se encontra.

Uma outra crítica é que a aprendizagem organizacional pode ser muito cara. Para a construção de uma organização em constante aprendizagem são necessários grandes investimentos, em recursos e sistemas que, e se isto acontecesse na atualidade, não se coaduna com o momento de crise em que vivemos.

Por último e segundo a opinião de Rosa e Teixeira (2002), embora não haja qualquer estudo empírico neste sentido, para estes autores, a implementação de estratégias planeadas pode conduzir a resultados mais claros e a uma gestão mais rentável da organização.

Analisadas as principais Escolas do Pensamento Estratégico é nosso entendimento que todas elas dão o seu contributo na elaboração dos casos de estudo desta tese de investigação e no contributo científico que se pretende alcançar.

No que concerne à Escola de Planeamento, os seus princípios ainda hoje estão evidentes na elaboração dos planos estratégicos das organizações públicas. Relembramos que as contribuições de Peter Drucker (2001, 2007) e posteriormente Igor Ansoff, George Steiner e Mintezberg, no desenvolvimento da gestão por objetivos, foram a matriz de mudança na reforma da Administração Pública. Nos casos de estudo estes contributos serão introduzidos na definição dos objetivos estratégicos, na execução da estratégia de forma a alinhar toda a organização com a sua missão. Contudo esta definição de objetivos será simples, clara, não estática, elástica e sempre suscetível de ser revista face às constantes mudanças do ambiente externo e interno, onde as organizações teatrais estão inseridas.

Relativamente à Escola de Desenho é nosso entendimento que a estratégia que melhor se adequa a uma organização é aquela que permite obter o aproveitamento das oportunidades do meio envolvente, contornar os pontos fracos, manter os pontos fortes e evitar as ameaças. Estes princípios subjacentes à Escola de Desenho serão utilizados nos casos de estudo desta investigação. Será realizada uma análise ao meio envolvente interno e externo onde serão identificados pontos fracos e fortes bem como as oportunidades e ameaças e através deste identificar qual a estratégia a seguir, definir os objetivos estratégicos e metas a atingir de forma a alcançar a missão da organização teatral.

A Escola do Posicionamento é uma escola de pensamento muito virada para a indústria e não tanto para serviços. O que diferencia esta escola de pensamento das anteriores é a criação de vantagem competitiva tendo por base três estratégias genéricas: liderança de custos, diferenciação e foco. Ainda que muito focada na indústria e na atratividade do mercado, estes princípios são suscetíveis de aplicação nas organizações direcionadas para serviços, como são as organizações teatrais. Assim nesta tese de investigação pretendemos dar ênfase à criação de vantagens competitivas através da estratégia de diferenciação segmento de mercado teatro. A

estratégia a desenvolver pelas organizações teatrais em estudo deverá permitir criar vantagem competitiva relativamente às demais.

Relativamente aos princípios da Escola Baseada nos Recursos pretendemos nesta tese de investigação identificar as capacidades internas dos teatros em estudo que sejam de difícil imitação e que os distinguem dos seus concorrentes, tal como preconizado na Teoria da Estratégia baseada nas Capacidades e Recursos. Esta identificação será realizada através de ferramentas de análise estratégica. Com as fortes restrições orçamentais que as organizações públicas enfrentam a gestão eficiente dos recursos existentes tornou-se um processo chave na obtenção de vantagem competitiva. Nos casos de estudo serão definidos objetivos estratégicos direcionados para os processos internos que servirão de alavanca para a prossecução dos objetivos estratégicos definidos noutras perspetivas tais como os clientes e a financeira.

Por último, os princípios subjacentes à Escola da Aprendizagem estarão também evidenciados nesta investigação na constante revisão da estratégia, isto é, o ambiente externo em que as organizações vivem atualmente é muito instável e volátil. É necessário que as organizações definam os seus objetivos e estratégias numa lógica de constante mudança, revisão e aprendizagem corrigindo as decisões tomadas em função as movimentações do meio envolvente. É necessário que o processo de formulação de estratégia seja flexível mantendo as opções sempre em aberto em função as alterações ambientais e governamentais.

3.4. Análise Estratégica

Segundo Jorge Caldeira, Administrador da *Unique Dashboard* e formador na Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, a análise estratégica, também conhecida por estudo estratégico ou diagnóstico estratégico (Caldeira, 2009), faz parte integrante da gestão estratégica das organizações e engloba o pensamento estratégico, a análise do meio envolvente e a análise da própria organização. Consiste num processo sistemático e contínuo de análise e

monitorização do meio ambiente interno e externo da organização e de adequação da estratégia adotada às constantes mutações de meio ambiente.

O objetivo da análise estratégica é entender a posição estratégica da organização através da identificação das influências chave no presente e futuro da organização, bem como equacionar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e entender as competências da organização.

A análise estratégica desenvolve-se em duas frentes: na análise da própria organização e na análise do meio envolvente externo. Dentro da análise do meio envolvente externo, existem dois níveis de análise: o meio envolvente contextual, comum a todas as organizações e o meio envolvente transacional, específico para cada indústria (Freire, 1997).

3.4.1. Análise do meio envolvente externo

O meio envolvente de uma organização, definido de uma forma simples e genérica é, essencialmente, o contexto em que ela existe e que de algum modo influencia o seu comportamento e desenvolvimento (Nicolau, 2001).

A análise do meio envolvente externo compreende, como já referimos, dois níveis de análise: o contextual e o transacional. A análise do meio envolvente externo contextual incide essencialmente na identificação das ameaças e oportunidades provenientes do meio envolvente geral, com enfoque nas componentes económicas, sociais, culturais, políticas, demográficas, legislativas e tecnológicas. Análise do meio envolvente transacional incide sobretudo na análise da indústria e dos segmentos onde a organização desenvolve a sua atividade e centra-se no estudo de variáveis com relevância estratégica, tais como, clientes, concorrentes, fornecedores, produtos substitutos, fatores críticos de sucesso, ameaça de entrada de novos concorrentes e a comunidade em geral (Santos, 2008).

3.4.2. Análise do meio envolvente interno

A análise interna da organização compreende essencialmente a caracterização da empresa, a determinação dos seus pontos fortes e fracos e a identificação das suas competências nucleares que a distinguem dos concorrentes e que devem ser o ponto de partida para a definição da estratégia (Cardoso, 2003 e 2001).

A análise interna centra-se, essencialmente, em alguns aspetos, tais como (Santos, 2008):

- A qualidade e suficiência dos recursos da organização;
- Na dimensão das vantagens ao seu alcance decorrentes de eventuais economias de escala, economias de experiência e sinergias;
- A criação de valor. Esta análise é particularmente importante na medida em que permite identificar eventuais fontes de vantagem competitiva;
- Competências nucleares distintivas da organização, suscetíveis de lhe conferir vantagens competitivas;
- Fatores críticos de sucesso associados aos segmentos de mercado atuais e potenciais e importância dos pontos fortes e competências distintivas detidos nesses fatores críticos de sucesso como condição indispensável à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis nesse segmento de mercado.

3.4.3. Ferramentas de Análise Estratégica

Para a realização da análise interna da organização e do meio envolvente, existem algumas ferramentas de análise e reflexão estratégica. Das ferramentas utilizadas destacamos aquelas que julgamos serem as mais importantes e as mais utilizadas pelos gestores: as que compreendem a análise do meio envolvente interno e externo: *Análise SWOT (Strengths, Weaknesses/Limitations, Opportunities, Threats)*, *Análise PEST (Políticas, Económicas, Socioculturais e Tecnológicas)* *Modelo das cinco forças competitivas de Michael Michael Porter*, *Modelo do Ciclo de Vida do Produto*, *Análise dos Stakeholders*, e o *Modelo da Cadeia de Valor*.

Faremos também uma reflexão sobre a aplicabilidade das mesmas nos teatros públicos portugueses.

3.4.3.1. Análise SWOT

Esta ferramenta de análise estratégica poderá ser desenvolvida em várias vertentes. Numa primeira vertente temos a *Análise SWOT Clássica* que pressupõe a identificação dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades e o relacionamento e interação entre estes através da construção de uma matriz. Numa outra vertente temos a *Análise SWOT de Pearce and Robinson*, uma análise mais abrangente que para além da identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças pressupõe também a adoção de estratégias genéricas em função da posição da organização no seu ambiente interno e externo. Uma outra vertente e última é a *Análise SWOT baseada no Tempo* que pressupõe a substituição das “Ameaças” pelo “Tempo” na medida em que a capacidade de gestão de tempo de uma organização constitui o maior fator de competitividade.

Nos pontos seguintes aprofundamos cada uma destas vertentes de Análise *SWOT*.

3.4.3.1.1. Análise SWOT Clássica

A Análise *SWOT* teve a sua génese em 1965 e foi desenvolvida por quatro professores da *Harvard Business School*: Learned, Christensen, Andrews e Guth, precursores da Escola do Desenho no âmbito das Escolas do Pensamento Estratégico. Esta análise compreende essencialmente a análise interna, com a identificação dos pontos fortes e fracos, e externa, com a identificação das ameaças e oportunidades.

O termo *SWOT* deriva da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

As forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da organização e relacionam-se, quase sempre com fatores internos. As ameaças e oportunidades

são antecipações do futuro e estão relacionadas com fatores externos (Caldeira, 2009).

O ambiente interno pode ser controlado pelos gestores da organização uma vez que este resulta das estratégias definidas pelos próprios.

O ambiente externo está fora do controlo dos gestores, mas a organização deve conhecê-lo a fim de o monitorizar com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e a conhecer as ameaças.

Na Figura 18 esquematizamos a Análise *SWOT* Clássica, onde o cruzamento dos pontos fortes e fracos registam-se numa matriz, denominada de Matriz *SWOT*, que suporta a Análise *SWOT*. Na sua essência, a Matriz *SWOT*, constitui um instrumento de análise estratégica que relaciona os pontos fortes e fracos de uma organização com as ameaças e oportunidades provenientes do seu meio envolvente.

Os resultados desta análise deverão servir de base à delineação das grandes linhas de orientação estratégica da organização (Caldeira, 2009).

| | | Análise Interna | |
|-----------------|---|---|---|
| | | S (Strengths) Pontos Fortes | W (Weaknesses) Pontos Fracos |
| Análise Externa | O (Opportunities) Oportunidades | Tirar partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades. | Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes. |
| | T (Threats) Ameaças | Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detetadas. | As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças. |

Figura 18 – Matriz *SWOT*

Fonte: (Bicho e Baptista, 2006)

A construção da matriz *SWOT* pressupõe (Santos 2008):

- a) Análise interna com a inventariação detalhada dos pontos fortes e fracos da organização;

- b) Análise externa com a inventariação detalhada das principais oportunidades e ameaças;
- c) A inscrição desses fatores na coluna respetiva e análise da sua interação podendo esta ser positiva, negativa ou neutra. Quando a interação é positiva significa: ameaça combatida ou aproveitamento de oportunidade, quando a interação é negativa significa: ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada (Caldeira, 2009).

Na Figura 19 apresentamos um exemplo de uma análise *SWOT* realizada num serviço público.

| | | PONTOS FRACOS | | | | | PONTOS FORTES | | | | | | | | |
|---------------|--|--|--------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|---|--|--|---------------------|--|-------------------------|--|---|--|
| | | precariedade dos contratos de trabalho | motivação dos recursos humanos | insuficiência de recursos humanos | ausência de diálogo com os tribunais | insuficiência do parque automóvel | formação adequada e atempada e conhecimento técnico | rede de equipas adequada ao território | procedimentos estabilizados e orientados para as boas práticas | tecnologia de ponta | controlo efetivo das operações VE | taxa de sucesso elevada | bom imagem/crédito do sistema de VE junto dos operadores judiciários e opinião pública | relação custo/benefício "value for money" | |
| AMEAÇAS | estádio desenvolvimento jurídico-legal | | | | (-) | | | | (+) | | | (+) | (+) | | |
| | dependência das dinâmicas dos operadores judiciários | | (-) | (-) | | | | | | | | | (+) | | |
| | reatividade das magistraturas à nova reforma penal | | | | (-) | | | | (+) | | | (+) | | | |
| | apropriação diferenciada pelos operadores judiciários da reforma penal | | | | (-) | | | (+) | | | | | | | |
| | fraco empenho dos operadores judiciários na promoção e aplicação de penas e medidas com VE | | (-) | (-) | (-) | | (+) | | | (+) | | (+) | | | |
| | lei regulamentar desadequada | | | | (-) | | | | | (+) | (+) | (+) | | | |
| | contra informação da comunicação social | | | | | | (+) | | | | | (+) | (+) | | |
| | resistência de parte do aparelho da DGSP | | | | | | | | | | | (+) | (+) | (+) | |
| | estagnação da taxa de utilização de VE | | | | | | | | | (+) | | (+) | | (+) | |
| OPORTUNIDADES | alteração do regime jurídico de carreiras e vínculos | (+) | (+) | (+) | | | | | | | | | | | |
| | alargamento da VE à execução de penas | | | (-) | (-) | | (+) | (+) | (+) | | | | | | |
| | implementação do sistema de verificação de voz | | | (+) | (+) | | | | (+) | (+) | | | (+) | (+) | |
| | transversalidade da aposta política | | | | | | | | (+) | | (+) | (+) | (+) | (+) | |
| | tolerância social para alternativas à prisão | | | | | | | | | (+) | (+) | (+) | (+) | | |
| (-) | interação negativa: ameaça potenciada/opportunidade desperdiçada | | | | | (+) | | | | | interação positiva: ameaça combatida/aproveitamento oportunidade | | | | |

Figura 19 – Exemplo de uma matriz *SWOT* aplicada a um serviço público

Fonte: (Caldeira, 2009:25)

A Figura 19 elenca o conjunto de pontos fortes e fracos da organização, o conjunto das ameaças e oportunidades e as interações entre estes, podendo estas ser positivas (assinalada com +) ou negativas (assinaladas com -).

Em suma entendemos que a Análise *SWOT* Clássica é suscetível de ser adaptada aos teatros públicos portugueses por ir de encontro às especificidades das organizações produtoras de serviços públicos.

3.4.3.1.2. Análise *SWOT* de Pearce and Robinson

John A. Pearce, Professor de Gestão na *Villanova University* e Richard B. Robinson, Professor da *Moore School of Business, University of South Carolina, Columbia*, (1991), partiram da Matriz *SWOT* original e desenvolveram um modelo de análise estratégica mais dinâmico e abrangente. Este modelo proposto por estes autores prevê a adoção de estratégias genéricas em função da caracterização do meio ambiente externo e interno.

Em função do posicionamento da organização na matriz de Pearce and Robinson a estratégia genérica recomendada poderá ser *Diversificação, Crescimento, Defesa ou Abandono, ou Ressegimentação e Focalização*, conforme ilustra a Figura 20.

| | | Fatores Ambientais Externos Dominantes | |
|-----------------------------|---------------|--|------------------------------------|
| | | Ameaças | Oportunidades |
| Fatores Ambientais Internos | Pontos Fortes | I - Diversificação | II - Crescimento |
| | Pontos Fracos | III - Defesa ou Abandono | IV - Ressegimentação e Focalização |

Figura 20 – Modelo de Análise *SWOT* de Pearce e Robinson

Fonte: Adaptado de Pearce e Robinson (1991)

Da análise da Figura 20 verificamos a estratégia a adotar resulta do quadrante em que a organização se posicione na Matriz de *Pearce and Robinson*:

- Quadrante I – Diversificação

As organizações que se posicionem neste quadrante, embora detendo pontos fortes significativos, desenvolvam a sua atividade num ambiente externo hostil, pelo que os autores recomendam a diversificação da atividade para outras áreas de produto-mercado.

- Quadrante II - Crescimento

As organizações que se posicionam neste quadrante detêm pontos fortes e exercem a sua atividade em ambiente externo favorável que lhe oferece inúmeras oportunidades, pelo que, segundo os autores, a organização deve optar por estratégias de crescimento que visem, nomeadamente, a extensão de produtos e penetração em novos mercados.

- Quadrante III – Defesa ou Abandono

As organizações que se posicionem neste quadrante exercem a sua atividade em ambiente desfavorável e detêm pontos fracos que afetam o seu desempenho organizacional. Segundo os autores, organizações nesta situação deverão optar por estratégias de entrincheiramento, através da criação de barreiras à entrada e quando tal não for possível, deve optar pela *ordenha* (obter o retorno sem investimento), ou simplesmente desinvestir totalmente.

- Quadrante IV – Ressegmentação e Focalização

As organizações que se posicionem neste quadrante, exercem a sua atividade num ambiente favorável que oferece múltiplas oportunidades de crescimento, mas detêm pontos fracos ao nível interno que condicionam o seu aproveitamento. Segundo estes autores, organizações nesta situação deverão eliminar os seus pontos fracos, a ressegmentação de mercado em função das suas competências organizacionais e a focalização dos recursos na satisfação das necessidades do segmento de mercado nas quais a organização detenha pontos fortes.

Em suma entendemos que a Análise *SWOT* de *Pearce and Robinson* e a sua divisão em quadrantes de atuação no mercado, tem uma maior aplicabilidade na indústria e menor aplicabilidade no setor público.

3.4.3.1.3. Análise *SWOT* baseada no Tempo

Esta análise *SWOT* baseada no Tempo é o aspeto essencial da *Teoria da Estratégia Baseada no Tempo (time-based-competition)* da Escola de Pensamento Estratégico Baseada nos Recursos, proposta por Stalk (1988).

Este autor defende, com base num estudo aprofundado a várias empresas japonesas de sucesso, como por exemplo a *Honda* e a *Toyota*, que a capacidades de gestão do tempo constitui o mais importante fator de competitividade (Santos, 2008). Stalk atribui o sucesso das organizações à forma como as mesmas conseguem minimizar o tempo de produção e colocação dos produtos no mercado.

Esta nova abordagem de análise *SWOT* surge com a substituição do fator ambiental “ameaças” pelo fator “tempo”, passando as letras a significar *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Time* (Tempo).

Este novo modelo de análise *SWOT*, resultou essencialmente, da constatação de que a diferença entre ameaça e oportunidade não está tanto na natureza negativa ou positiva do fator ambiental, mas na capacidade dos gestores de recorrerem ao fator tempo, entendido como a capacidades das organizações tirarem partido das oportunidades e ameaças do meio envolvente no *timing* adequado.

Apresentamos na Figura 21 a representação gráfica deste novo modelo:

| | | | | | |
|---|--|--------------------|--------------------|--------------------------|--|
| Análise Externa Oportunidades e Tempo | | Curto Prazo | | Médio/Longo Prazo | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Análise Interna Pontos Fortes e Fracos | | Orientações | | | |
| Pontos Fortes | | | Orientações | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Pontos Fracos | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Figura 21 – Matriz *SWOT* baseada no Tempo

Fonte: (Santo, 2008)

Este novo modelo apresentado na Figura 21 pressupõe: a) a inventariação dos pontos fortes e fracos; b) a inventariação dos fatores ambientais externos suscetíveis de terem impacto na performance na organização. Estes fatores devem ser considerados como oportunidades, independentemente da sua natureza positiva ou negativa e c) a determinação do horizonte temporal de ocorrência, no curto ou longo prazo, de cada um dos fatores ambientais elencados.

Em suma entendemos que a Análise *SWOT* baseada no Tempo tem uma maior aplicabilidade na indústria, na medida em que o fator “tempo” tem maior implicação nas empresas privadas de bens ou serviços, e menor aplicabilidade no setor público.

3.4.3.1.4. Análise *SWOT* que melhor se adapta os teatros públicos portugueses

Da análise das várias vertentes da ferramenta Análise *SWOT*, entendemos que a melhor se adapta aos teatros públicos portugueses é a Análise *SWOT* Clássica por ser aquela que melhor vai de encontro às organizações produtoras de serviços públicos. A identificação dos pontos fortes e fracos permite aos teatros públicos analisar internamente a organização e a identificação das ameaças e oportunidades permite analisar externamente a organização. Este tipo de Análise *SWOT* permite também identificar as possíveis interações entre as oportunidades que poderão potenciar os pontos fracos e as ameaças que poderão por em causa alguns pontos fortes e escolher a melhor estratégia que vise o melhor desempenho da organização.

A Análise *SWOT* de *Pearce e Robinson* e Análise *SWOT* baseada no Tempo são análises mais direcionadas para a indústria, para produtos e não tanto para serviços, pelo que entendemos que, em termos de análise interna e externa da organização, estas vertentes de análise *SWOT* não são as que melhor se adequam aos teatros públicos.

3.4.3.2. Análise *PEST*

A Análise *PEST* é um modelo de análise da envolvente externa macro ambiental da organização, cuja sigla corresponde às iniciais dos quatro grupos de fatores ou variáveis ambientais a serem analisadas, nomeadamente: *Político-Legais*, *Económicas*, *Socioculturais* e *Tecnológicas* (Norburn, 1997, 2001).

- Variáveis **Político-Legais**

Para definir a estratégia da empresa é preciso ter conhecimento dos aspetos políticos e legais do ambiente onde ela atuará. Para tal, pontos como: estrutura e política de cobrança dos impostos e taxas, leis de legislação laboral, estabilidade governativa, regulamentações ambientais, regulamentação de mercados, eficiência e eficácia do

sistema jurídico, incentivos fiscais, níveis de corrupção, entre outros, devem ser analisados.

- **Variáveis Económicas**

A estabilidade econômica é um ponto fundamental para que se possam desenvolver cenários e estratégias realistas e exequíveis. Alguns pontos a observar são: a estabilidade econômica, o crescimento econômico, as taxas de juros, as taxas de inflação, níveis salariais, nível de desemprego, custos de energia e de outros fatores produtivos. Nesta análise importa referir que não só os números estáticos são importantes, mas também as tendências destes no tempo.

- **Variáveis Socioculturais**

A sociedade e a cultural local têm grande influência na condução e no desenvolvimento dos negócios, logo, a sua análise também é essencial. Diferentes sociedades têm diferentes modos de desenvolver os negócios. Os aspetos sociais podem abranger: as tendências demográficas, a taxa de crescimento da população, a distribuição da idade, o comportamento do consumidor, estilo de vida, distribuição do rendimento, sistema educativo, entre outros.

- **Variáveis Tecnológicas**

A análise da perspectiva tecnológica em qualquer ramo de negócio, por mais independente que possa ser da tecnologia, o cerne do negócio, no mínimo, e por exemplo, dependerá da infraestrutura de telecomunicações para utilizar um telefone bem como o acesso à Internet e às suas ferramentas disponíveis, livres e sem custo. Logo, o aspeto tecnológico é importante.

Então, alguns fatores tecnológicos a considerar, dependendo do tipo de negócio, poderiam ser: canais de distribuição e comunicação, incentivos ao desenvolvimento ou utilização de tecnologia, automação, barreiras de entrada a novos competidores, níveis de produção local, estrutura local para terceirização, taxa de atualização tecnológica ou estágio local de nível tecnológico, questões ligadas à responsabilidade ambiental, investimentos públicos e privados em I&D, proteção de patentes, velocidade de transferência tecnológica, entre outros.

Cada uma das variáveis apresentadas caracteriza-se por estar fora do controlo direto da empresa, podendo contudo representar ameaças ou oportunidades que a organização deverá procurar evitar ou aproveitar.

Para a indústria, a análise *PEST* adquire maior utilidade quando utilizada em conjunto com outra ferramenta de análise estratégica, o modelo das cinco forças de Michael Porter (Castro, 2000) que desenvolveremos no ponto seguinte.

Relativamente aos serviços públicos, mais em concreto, aos teatros públicos esta ferramenta é muito útil na medida em que permite aos teatros públicos ter uma visão global dos fatores externos que influenciam a organização.

3.4.3.3. Modelo das 5 Forças Competitivas de Michael Porter

Antes de partirmos para a análise desta ferramenta de análise estratégica, importa contextualizar o referido modelo.

Michael Porter desenvolveu uma teoria de estratégia competitiva assente em duas variáveis: a atratividade da indústria e a posição competitiva da organização (Santos, 2008) e defende que uma empresa, para competir num determinado mercado, deve decidir qual a estratégia a adotar – liderança pelo custo, diferenciação ou foco – com base no conhecimento da estrutura da indústria em que organização compete e na identificação dos clientes alvo (Teixeira, 2005).

O modelo de Michael Porter desenvolvido nos seus livros *Competitive Strategy*, publicado em 1980, e *Competitive Advantage*, publicado em 1985, é bastante amplo e detalhado e assenta em três aspetos fundamentais:

- A análise externa, que compreende a análise da estrutura da indústria e da concorrência com vista à determinação da sua atratividade. A atratividade da indústria, usualmente medida pela taxa de rendibilidade de longo prazo do capital nela investida (ROI), é determinada pela intensidade competitiva que por sua vez, é determinada por 5 forças competitivas, que correspondem ao *Modelo das 5 forças competitivas de Michael Porter*, que analisaremos neste ponto;

- A análise interna, que compreende a análise da *cadeira de valor* e do *sistema de valor* da organização, com o objetivo de identificar fontes de vantagem competitiva que permitam obter rendibilidades superiores à média da indústria de uma forma sustentada, que analisaremos mais adiante;
- A proposta de três estratégias genéricas para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis perante os concorrentes: a *liderança no custo*, a *diferenciação* e o *foco*, já abordadas na Escola do Posicionamento no âmbito das Escolas do Pensamento Estratégico.

Relativamente ao *Modelo das 5 Forças*, Michael Porter (1980) parte do princípio que a definição de estratégias competitivas se destina a assegurar a adequação da organização ao seu meio envolvente e a garantir o seu posicionamento estratégico na indústria, de forma a conseguir competir com as forças que compõem esse meio envolvente, ou influenciá-las a seu favor.

Assim, Michael Porter elege o meio envolvente transaccional (ou seja, a própria indústria como já referimos no ponto 1.3.1), como aquele que mais influencia o desempenho das organizações (Michael Porter, 1980). A atratividade da indústria como já referimos é determinada pela intensidade competitiva.

As cinco forças que determinam a intensidade competitiva são, segundo Michael Porter (1985): *a rivalidade existente entre os concorrentes atuais, a entrada de novos concorrentes, a entrada de produtos substitutos, o poder negocial dos clientes e o poder negocial dos fornecedores.*

Para Michael Porter (1985) estas cinco forças competitivas condicionam a rentabilidade da indústria e por sua vez a sua atratividade, essencialmente porque estabelecem os preços, as necessidades de investimento e os custos, ou seja, os elementos determinantes da rentabilidade de qualquer investimento (Santos, 2008).

A Figura 22 ilustra, detalhadamente, o modelo completo das cinco forças de Michael Porter e as determinantes de intensidade competitiva com que cada uma se manifesta:

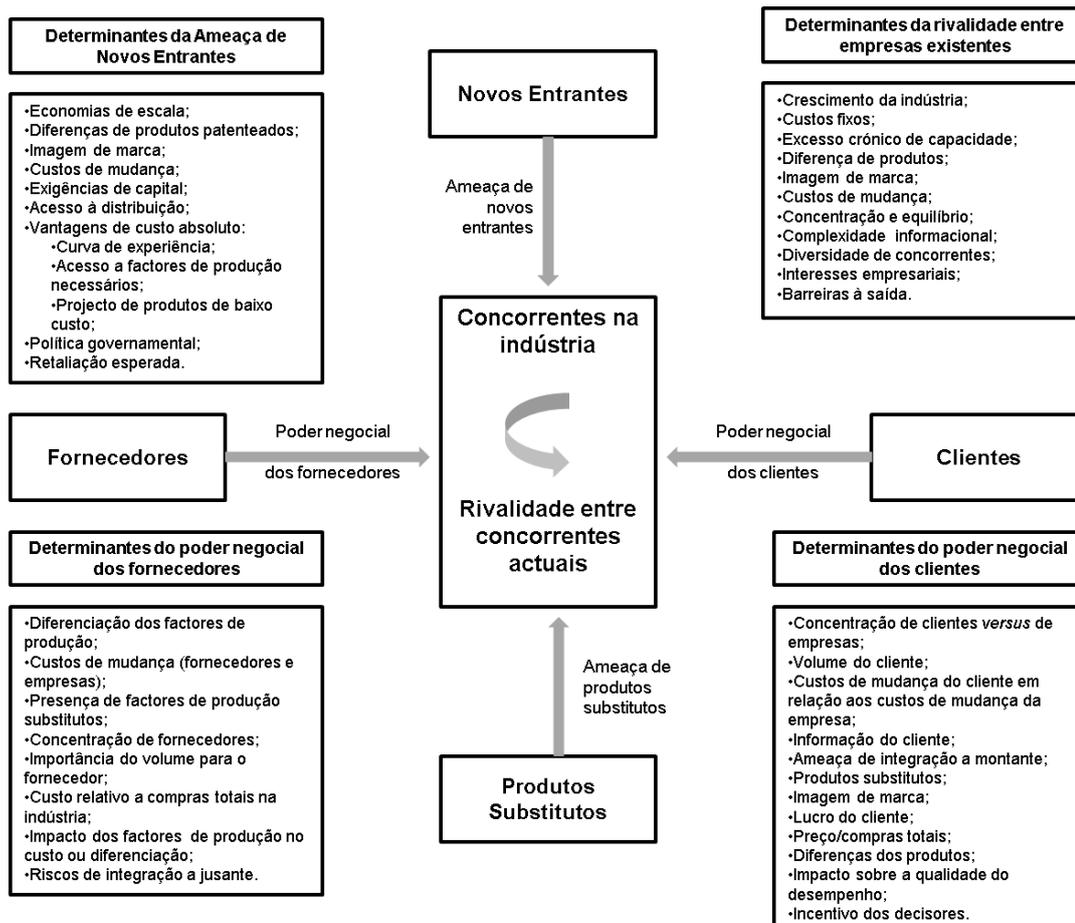


Figura 22 – As 5 forças competitivas que determinam a atratividade da indústria

Fonte: (Santos, 2008:258) Adaptado de Michael Porter (1985:5)

A força *rivalidade entre os concorrentes actuais* consiste na análise interna ao setor, às ameaças e oportunidades que lhe estão inerentes. As forças, *poder negocial dos fornecedores e clientes* consistem na análise externa ao setor, que conjugada com a força anterior determina o sistema de valor existente na indústria. As forças restantes consistem na análise externa não relacionada, atualmente, com o setor e que conjugada com a primeira força, determina as ameaças e oportunidades futuras da organização (Bicho e Baptista, 2006).

a) Rivalidade entre concorrentes atuais

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes atuais condiciona a sua rentabilidade a médio e longo prazo. Quanto maior for esta intensidade, menos atrativa é a indústria porque a taxa de retorno do capital tenderá a ser menor.

Esta rivalidade surge porque, na maioria dos casos, os concorrentes se sentem pressionados ou porque identificam uma oportunidade de melhorar a sua posição competitiva.

Por norma esta rivalidade manifesta-se através de guerra de preços, publicidade comparada, extensão de garantias, introdução de novos produtos, diferenciação ou prestação de serviços adicionais.

Os fatores que determinam a intensidade da rivalidade entre os concorrentes atuais são:

- Número de concorrentes já instalados;
- A taxa de crescimento da indústria;
- O valor dos custos fixos;
- Os custos de mudança dos clientes;
- A diferenciação de produtos;
- O aumento da oferta;
- O comportamento dos concorrentes atuais;
- As barreiras à saída.

b) Produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos diminui a atratividade da indústria, porque ao limitar o preço a praticar para um determinado bem ou serviço, reduz a margem e, por essa via, a rentabilidade.

Esta ameaça é tanto maior quanto mais interessante for a oferta de produtos substituto no que concerne, por exemplo ao binómio utilidade – preço e particularmente nociva quando provêm de empresas com rendibilidades elevadas ou quando o produto substituto detém uma larga margem de melhoramento ao nível de qualquer das componentes essenciais do preço.

c) Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores manifesta-se sobretudo no poder que detêm sobre os preços, prazos de pagamentos e de entrega, serviço pós-venda, qualidade dos bens e serviços fornecidos.

Um elevado poder negocial de fornecedores constitui um fator de estrangulamento à rentabilidade da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade (Bicho e Baptista, 2006).

O seu poder negocial tende ser tanto maior quanto (Santos, 2008):

- Menor for o número de fornecedores;
- Menor for a pressão dos produtos substitutos;
- Menor a importância da indústria compradora para a indústria fornecedora;
- Maior a importância do produto fornecido para a indústria compradora;
- Maiores forem os custos de mudança da indústria compradora;
- Mais diferenciados forem os produtos fornecidos;
- Maior for a capacidade da indústria de se integrar verticalmente a jusante.

d) Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos clientes é uma força bastante poderosa e com um impacto muito significativo na rentabilidade da indústria. Os clientes exercem uma forte pressão sobre a organização quer ao nível dos preços e prazos de pagamento, quer ao nível das exigências de qualidade dos serviços prestados.

O poder negocial dos clientes será tanto maior quanto (Santos, 2008):

- Mais concentrados forem os clientes;
- Maior for o peso das suas compras nas vendas dos vendedores;
- Mais estandardizados e indiferenciados forem os produtos;
- Menores forem os custos de mudança;
- Menor for a sua própria rentabilidade;
- Maior a sua capacidade de integração vertical e a montante;

- Menor a importância do produto na indústria para a qualidade final dos produtos ou serviços do próprio cliente;
- Melhor for o conhecimento dos clientes sobre os produtos da indústria.

e) Ameaça de entrada de novos concorrentes

A entrada de novos concorrentes diminui a atratividade da indústria, induz a baixa de preços e o aumento dos custos e das necessidades de investimento, reduzindo a assim a rentabilidade da indústria.

A ameaça de entrada de novos concorrentes será tanto menor quanto maior for a retaliação dos concorrentes já instalados e quanto mais eficazes forem as barreiras à entrada.

A ameaça de entrada de novos concorrentes será tanto menor quanto:

- Maiores forem as economias de escala e sinergias;
- Maior for a diferenciação do produto;
- Maior for a necessidade de capital;
- Maior for os custos de mudança dos clientes;
- Maior for a dificuldade de acesso aos canais de distribuição;
- Maior for o poder do governo a limitar o acesso à indústria;
- Maior for a desvantagem dos custos independentes da escala.

Esta ferramenta estratégica é muito usada no setor da indústria por estar intimamente ligada à produção e à atratividade da indústria no mercado onde se insere. Por norma esta ferramenta não se usa nos teatros públicos por ser de difícil adaptação a este setor.

3.4.3.4. Modelo do Ciclo de Vida do Produto

O modelo do ciclo de vida do produto é uma ferramenta de análise estratégica desenvolvida por Theodore Levitt (1965), no seu artigo “Exploit the Product Life Cycle” publicado na Harvard Business Review, que defende que o volume de

vendas, a rentabilidade, a necessidade de fundos e meios libertos dependem fundamentalmente da fase do Ciclo de Vida em que se encontram.

Levit (1965) defende que as organizações devem ter em atenção à fase do ciclo de vida em que seus produtos se encontram e adequar as estratégias a adotar em função desta.

O Modelo do Ciclo de Vida do Produto compreende quatro fases distintas: *introdução*, *crescimento*, *maturidade* e *declínio*. A curva do ciclo de vida de um produto, conforme ilustrado na Figura 22, exprime geralmente a evolução das suas vendas, sendo a curva do lucro diferente. Enquanto o lucro do setor declina, as vendas continuam importantes.

O volume de vendas varia em cada uma das quatro fases. Cresce lentamente durante a *introdução*, aumenta na fase de *crescimento*, estabiliza na fase de *maturidade* e cai na fase de *declínio*.

Note-se que nem todos os produtos atravessam realmente estas fases do ciclo de vendas. Um produto que tenha grandes vendas desde o início pode saltar a fase de *introdução*, caracterizada por vendas baixas ou pode passar diretamente da fase de *introdução* para a fase da *maturidade*, ou reverter a fase de *maturidade* a outro período de crescimento rápido, ou pode passar de uma fase de *declínio* para um novo crescimento de vendas.

O interesse do conhecimento do ciclo de vida dos produtos é importante porque, por um lado, os produtos não têm todos a mesma duração e nem todos permanecem ao mesmo tempo em cada uma das fases e por outro lado o conhecimento exato da localização de um produto permite que os gestores decidam quando é importante lançar um novo produto, quais são as áreas funcionais prioritárias em termos de atuação e prever com maior precisão as alterações futuras do mercado (Teixeira, 2005, Pereira e Marques, 2006).

A representação gráfica do modelo do ciclo de vida do produto é a seguinte:

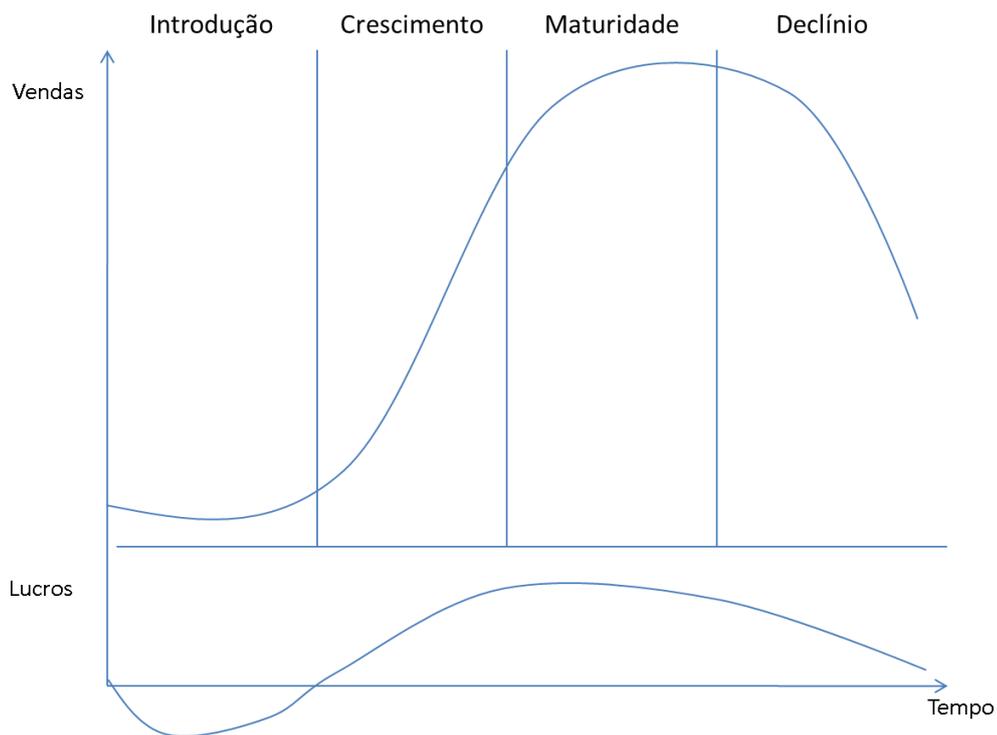


Figura 23 – Ciclo de Vida do Produto

Fonte: Teixeira (2005, 58)

As diferentes fases caracterizam-se, sinteticamente da seguinte forma (Santos, 2008):

a) Fase de Introdução

- Volume de vendas baixo e taxa de crescimento moderada;
- Custos unitários elevados;
- Reduzida concorrência;
- Exploração pouco rentável.

b) Fase de Crescimento

- Aumento do volume de vendas;
- Redução dos custos unitários, devido às economias de escala;
- Exploração rentável;
- Aumento do conhecimento do produto;

- A concorrência começa a aumentar devido aos novos entrantes;
- Crescimento da quota de mercado através do preço.

c) Fase da Maturidade

- Volume de vendas atinge o pico;
- Taxa de crescimento das vendas começa a diminuir;
- Custos unitários baixos e com tendência a diminuir;
- Intensificação da concorrência e aparecimento de produtos substitutos;
- Diferenciação de produtos;
- Diminuição do investimento em publicidade;
- Grande rentabilidade da exploração.

d) Fase de Declínio

- Volume de vendas cai;
- Taxa de crescimento nula ou negativa;
- Preços e rentabilidade começam a diminuir.

Esta ferramenta estratégica é muito usada no setor da indústria por estar intimamente ligada ao ciclo de vida do produto. Por norma esta ferramenta não se usa nos teatros públicos por se direcionar para o setor da produção industrial.

3.4.3.5. Análise dos *Stakeholders*

Analisar os *Stakeholders* é analisar o ambiente em que a organização está inserida e avaliar a influência que os “atores” deste ambiente têm sobre a organização e como podem interferir no meio ambiente em que a empresa se insere.

Os *Stakeholders*, segundo Caldeira (2009) são indivíduos, grupos de interesses ou organizações que disputam o controlo de recursos e resultados de uma organização para proveito dos próprios.

Ainda segundo o mesmo autor, a análise dos *Stakeholders* incide sobre quem tem interesse na organização. Cada *Stakeholder* é motivado por um conjunto de objetivos que poderão ser comuns à organização ou, como acontece na maioria das vezes, conflitantes com os da organização. Cabe à organização encontrar o ponto de equilíbrio que otimize a relação da organização com o *Stakeholder*, maximizando a performance da organização. Em termos operacionais este ponto de equilíbrio atinge-se com a criação de parcerias com *Stakeholders* com objetivos comuns que irão permitir alcançar resultados e identificar medidas operacionais críticas para a gestão do relacionamento entre a organização e os *Stakeholders* com objetivos conflitantes.

No que concerne à classificação os *Stakeholders* estes dividem-se em dois grupos (Caldeira, 2009): Internos - quando pertencem à organização; e Externos – quando estão fora da organização.

Segundo o mesmo autor a análise dos *Stakeholders* compreende sete fases. Em termos operacionais a construção da grelha de análise (Figura 24) e matriz dos *Stakeholders* (Figura 25) permitem sistematizar esta análise.

1ª Fase – Identificação dos *Stakeholders*;

2ª Fase – Identificação dos critérios que cada um dos *Stakeholders* utiliza para avaliar, sob a sua perspectiva, a organização;

3ª Fase – Com a utilização dos critérios definidos na fase anterior, identificar o grau que os critérios assumem atualmente. O grau pode ser medido, por exemplo numa escala de 1 a 4;

4ª Fase - Identificar o nível de interesse que os *Stakeholders* têm na organização. O interesse pode ser medido, por exemplo, numa escala de 1 a 4.

5ª Fase – Identificar a capacidade que os *Stakeholders* têm para influenciar (direta ou indiretamente) a organização. A influência pode ser medida, por exemplo, numa escala de 1 a 4.

Gelha de Análise dos *Stakeholders*

| | <i>Stakeholders</i> (SH) | Que critérios utilizam para avaliar a organização? | Dentro desses critérios como é o SH avalia o desempenho da Organização? | A organização pode influenciar o SH? | O SH tem interesse na organização? | O SH pode influenciar a organização? |
|----------|--------------------------|--|---|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| Internos | | | 1(-) a 4 (+) | 1(-) a 4 (+) | 1(-) a 4 (+) | 1(-) a 4 (+) |
| Externos | | | 1(-) a 4 (+) | 1(-) a 4 (+) | 1(-) a 4 (+) | 1(-) a 4 (+) |

Figura 24 – Grelha de análise dos *Stakeholders*

Fonte: (Caldeira, 2009:19)

6ª Fase – Construção da matriz dos *Stakeholders*, posicionando no respetivo quadrante cada *Stakeholder*, com base no seu nível de interesse e capacidade de influência/poder.

Matriz dos *Stakeholders*

| | | Nível de Interesse | |
|-------|-------|--------------------|----------------------|
| | | Baixo | Alto |
| Poder | Pouco | Esforço Mínimo | Manter Informado |
| | Muito | Manter Satisfeito | Gerir em Proximidade |

Figura 25 – Modelo de Matriz de análise dos *Stakeholders*

Fonte: Caldeira (2009:20)

7ª Fase – Identificar as medidas que a organização deve desenvolver para “satisfazer” cada segmento de *Stakeholder* identificado na matriz, garantindo que cada um deles não irá constituir nenhuma ameaça à organização.

No que concerne aos teatros públicos consideramos esta ferramenta de análise estratégica muito útil e sem qualquer necessidade de adaptação. Esta ferramenta é muito útil para identificar os agentes que influenciam os teatros públicos como sejam o Estado, os espetadores/cidadãos, a imprensa, os colaboradores, os fornecedores, entre outros e perceber o grau de influência dos mesmos e em função disso definir estratégia e medidas tendo em vista a satisfação dos mesmos.

3.4.3.6. Modelo da Cadeia de Valor

O Modelo da Cadeia de Valor é uma ferramenta de análise do meio envolvente interno, desenvolvida por Michael Porter (1985), e representa um conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde a relação com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final.

Para este autor qualquer empresa ou organização não é mais do que um conjunto de atividades que são realizadas com o objetivo de projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas através de uma cadeia de valor.

Para Michael Porter (1985) a cadeia de valor é o modo como a organização executa as atividades individuais, sendo estas o reflexo da história da organização, da sua estratégia e do seu método de implementação da sua estratégia.

O conceito de valor em termos competitivos é o montante que o cliente está disposto a pagar pelo produto que a empresa ou organização lhe fornece, sendo que este é medido pela receita total gerada. Uma organização é rentável se o valor que ela cria aos seus clientes é superior aos custos gerados na criação do produto.

A cadeia de valores, representada na Figura 26, exhibe o valor total e é composta pelas atividades de valor e pela margem, sendo que as atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais a organização cria um produto valioso para o seu cliente e a margem será a diferença entre o valor total e custo coletivo das atividades de valor.



Figura 26 – A Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Michael Porter (1985:35)

Da análise de Figura 26 identificamos que as atividades de valor poderão ser agrupadas em dois tipos: atividades *primárias* e atividades de *apoio*.

Segundo Michael Porter (1985) as atividades primárias são cinco e constituem-se em:

- Logística interna – são atividades associadas aos inputs para a produção, tais como manuseio de material, controle de stock de matérias-primas, partes e componentes, programação de veículos, devoluções a fornecedores, etc.;
- Operações — são atividades associadas à transformação dos inputs no produto final, tais como fabricação, montagem, manutenção de equipamentos, testes, etc.;
- Logística Externa — são atividades associadas ao recebimento, armazenagem e distribuição física do produto final aos clientes, envolvendo o *stock* de produtos acabados, manuseamento do produto acabado, processamento de pedidos, organização de veículos, etc.;
- Marketing e Vendas — são atividades associadas aos meios pelos quais os clientes podem adquirir os produtos, envolvendo propaganda, promoções, força de vendas, seleção de canais de distribuição e política de preços;

- Serviços — são atividades associadas aos serviços destinados a melhorar ou manter o valor do produto para o cliente, envolvendo instalação, formação, reposição de peças, ajustes, etc.

Ainda segundo o mesmo autor as atividades de apoio são quatro e constituem-se em:

- Aquisição — Envolve a função de aquisição de todos os inputs utilizados pela cadeia de valor da organização, incluindo matérias-primas, máquinas, equipamentos de escritório, prédios etc.
- Desenvolvimento de Tecnologia — Consiste no desenvolvimento das tecnologias embutidas em cada atividade de valor, tais como procedimentos, processos de produção, transporte de materiais, sistemas de informação etc.
- Gestão de Recursos Humanos — Envolve atividades de recrutamento, formação, benefícios, políticas de compensação, relações com sindicatos etc.
- Infraestrutura — Inclui atividades de gestão geral, planeamento, finanças, consultoria jurídica, contabilidade, assuntos governamentais, apoiando toda a cadeia de valores da empresa.

A cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva de uma organização e para descobrir formas de a criar e sustentar. É também uma forma sistemática de dividir uma organização em atividades distintas podendo ser utilizada para examinar as atividades da organização e de que forma se podem agrupar. As atividades distintas, segundo Michael Porter (1985), não são independentes entre si, elas interagem e dessa interação resulta a obtenção de vantagem competitiva.

Relativamente aos teatros públicos a Cadeira de Valores Genérica apresentada por Michael Porter na Figura 26 exige algumas adaptações. As atividades de apoio e primárias desenvolvidas num teatro público não têm como objetivo obter margem/lucro mais sim a satisfação do espetador/cidadão. Os teatros públicos deverão desenvolver a sua cadeia de valor para os espetadores/cidadãos tendo a

vista a procura de oportunidades no interior da organização e na relação com os agentes internos e externos para a obtenção de redução de custos e ganhos de eficiência.

3.5. Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia é frequentemente entendida como o plano estratégico de longo prazo da organização e consiste na definição da missão, objetivos, estratégias e políticas (Hunger e Wheelen, 2003).

Para Alex Miller (1993) uma boa análise estratégica é a base da formulação da estratégia, que se subdivide em quatro níveis: **funcional, negócio, empresarial e internacional**. Estes níveis advêm do facto de que as empresas são compostas por negócios que por sua vez são compostos por funções. O nível internacional existe nas empresas que têm negócios em mais do que um país.

a) Nível de negócios

Para o autor, este nível é o mais importante uma vez que é aqui que as empresas tentam aumentar a sua fatia de mercado, sobre a concorrência.

Uma empresa com um leque de produtos no mercado terá que analisar em que setor de negócios se encaixa cada produto. Deste modo se na estratégia cobrir mais do que um dos produtos (ou mercados), então esses produtos podem pertencer à mesma unidade estratégica de negócios (*SBU-strategic business unit*), se não, então as operações sobre esses produtos deveram ser repartidas por diferentes SBUs. Mais simples é o caso dos negócios individuais, que concentram toda a gestão estratégica num só ponto.

b) Nível funcional

Para Alex Miller (1993) as vantagens competitivas que tornam possível a progressão dum negócio, ou área de negócios, dependem da imagem e do valor que a organização dá aos seus clientes. Tal valor deve ser desenvolvido pelas várias áreas funcionais que compõe o negócio em questão. Essas várias funções podem

ser ligadas através duma estrutura chamada *cadeia de valores*, que assume que todas as funções são capazes de produzir valor para os clientes. Funções como produção, marketing, vendas e serviços, contribuem diretamente com valor para o cliente. A estas funções chama-se *funções primárias*. As *funções secundárias* como a gestão os sistemas de informação e gestão de recursos humanos, também produzem valor para o cliente.

c) Nível empresarial

Para o autor, uma empresa expande através da inclusão de áreas de negócios, isto é, diversificando os seus negócios. As estratégias para diversificar, as áreas de atuação, mais atraentes são aquelas onde a empresa foca os seus conhecimentos, exclusivos, em áreas críticas. São áreas onde o conhecimento está contido num grupo restrito e é dificilmente transmitido. Esta forma de conhecimentos denomina-se por *competências fechadas*. Numa empresa, onde algumas das suas forças sejam competências fechadas, então essa área de negócios é uma excelente oportunidade de diversificar os negócios da empresa.

As estratégias ao nível empresarial com base na diversificação, são melhor constituídas se houver primeiro a análise dos requisitos para o sucesso ao nível dos negócios, ou seja, o sucesso na criação de valor para o cliente ao nível funcional. Pode-se portanto concluir que a formulação de estratégia deverá estar duramente ligada com os três níveis acima descritos, para que se consiga maximizar a eficácia.

d) Nível internacional

As organizações mais complexas integram na formulação da estratégia, não são os níveis de negócios, funcional e empresarial, para atuar noutros países. Para lidarem com características sociais, políticas, culturais e económicas diferentes das do seu país, este tipo de empresas enfrentam desafios muito mais complexos relativamente aos desafios a nível nacional.

No sentido de ganhar flexibilidade nos mercados locais, algumas destas empresas dão quase autonomia completa às unidades de negócio espalhadas pelo mundo. A esta descentralização chama-se *Estratégia Multinacional*, porque cada unidade de

negócio é apenas responsável pelo seu mercado nacional. No oposto desta abordagem, está a *Estratégia Global* que tenta tirar o máximo partido das forças da empresa através da centralização das suas operações. Nos últimos anos têm surgido estratégias híbridas que tentam juntar o melhor das estratégias multinacionais e globais.

Para Freire (1997) a formulação da estratégia de uma organização depende da conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização.

Para Michael Porter (1996) a essência da competitividade estratégica de uma organização é ser diferente e para ser diferente a organização tem que identificar o conjunto das atividades nas quais é efetivamente melhor que os seus rivais. Para este autor a formulação da estratégia resulta na decisão de que certas atividades serão críticas para organização e outras poderão ser abandonadas ou mantidas sem grandes investimentos de recursos.

Para António José Robalo dos Santos (2008), economista e formador de vários cursos de gestão estratégica, a formulação da estratégia resulta de um processo dinâmico de reflexão estratégica, da análise interna do meio envolvente, da avaliação da estratégia atual, da fixação da missão de objetivos da organização e em função destes, criar a(s) estratégia(s) que melhor assegurem o ponto de equilíbrio entre os pontos fortes e o pontos fracos da organização com as oportunidades e ameaças do meio envolvente.

Para Jorge Caldeira (2009,) a formulação da estratégia é subsequente ao estudo estratégico e tem por objetivo a construção do plano estratégico da organização. Neste plano definem-se conceitos tais como: missão, valores, visão, grandes linhas de orientação estratégica, objetivos, metas e iniciativas. O plano estratégico da organização reflete uma visão de médio longo prazo geralmente de três anos.

| | |
|--|--|
| Missão | Quem somos? O que fazemos? <i>Exemplo: Desenvolvemos competências de gestão.</i> |
| Visão | Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos? <i>Exemplo: Afirmarmo-nos como uma referência a nível nacional no ensino da Gestão.</i> |
| Valores Corporativos | Que cultura devemos respeitar? O que é importante para nós? <i>Exemplos: Qualidade, Inovação Credibilidade.</i> |
| Linhas de Orientação Estratégica | Quais as nossas grandes linhas de ação? Qual o caminho a seguir? Qual o plano do jogo? <i>Exemplos: Apostar numa formação inovadora; Alinhar com as melhores metodologias internacionais.</i> |
| Objetivos | Que objetivos pretendemos alcançar? <i>Exemplos: Maximizar a capacidade produtiva; Satisfação máxima dos clientes, Racionalização de custos.</i> |
| Metas | Qual a nossa ambição? <i>Exemplos: Formar 4.000 participantes; Obter níveis de excelência na avaliação das ações de formação.</i> |
| Iniciativas estratégicas | Que projetos críticos teremos que executar para concretizar a estratégia? <i>Exemplo: Implementar a videoconferência; Aquisição de uma plataforma de e-learning nacional.</i> |

Figura 27 – Formulação da estratégia

Fonte: Caldeira (2009:27)

Para Mariwla Chesani (2007), Licenciada em Administração pela Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai, a formulação de estratégias envolve duas etapas. A primeira diz respeito à definição do negócio, da missão organizacional e dos valores, e a segunda diz respeito à avaliação do macro e do microambiente da

organização, a análise do ambiente externo, a definição dos objetivos e a formulação de estratégias para alcançar esses objetivos.

Ainda segundo a autora e no que concerne à formulação de estratégias, existem dois tipos de estratégias que definem o tipo de liderança e abertura que cada organização pode ter:

- Estratégia guarda-chuva: neste tipo, a gestão de topo mais experiente define diretrizes abrangentes, mas deixa livre para o nível mais baixo da organização, quais os tipos de produtos serão fabricados;
- Estratégia de processo: a gestão de topo controla o processo de formulação das estratégias, importando-se com o projeto da estrutura.

Em suma, a formulação da estratégia compreende essencialmente um conjunto de atividades que são desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática. Essas atividades envolvem a avaliação do meio envolvente externo através da identificação das ameaças e oportunidades e do meio envolvente interno através da identificação dos pontos fortes e fracos. Realizadas estas atividades desenvolvem-se as alternativas estratégicas para escolha da que melhor se adequará ao contexto e aos objetivos traçados pela organização.

3.6. Modelos de gestão utilizadas no setor público

Em Portugal, após o início da Reforma da Administração Pública o Governo Português desenvolveu novos modelos de gestão organizacionais, mais ágeis, flexíveis e com capacidade de apoiar uma vontade de inovação. Assim, e tendo em vista reformular o modelo de gestão e os processos de atuação dos organismos públicos, o Governo português dotou esses mesmos serviços de instrumentos e técnicas de gestão semelhantes aos usados no setor privado. O primeiro instrumento/técnica a ser utilizada foi a *gestão por objetivos*.

A Gestão por Objetivos (Management by Objectives) foi desenvolvida por Peter Drucker nos anos 50 através do livro "The Practice of Management" publicado em

1954. Até aos anos 90 foi alvo de grandes atenções, sendo adotada globalmente pelas organizações.

A *gestão por objetivos* é um modelo de gestão que define um tipo de gestão caracterizada como um método de planeamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos, pelo qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias, estabelecem resultados a serem alcançados pela organização, dimensionam as respetivas contribuições e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho. Neste modelo o planeamento constitui o ponto de partida e a base da tomada de decisões, na medida em que é através dele que são definidos os objetivos organizacionais e são estabelecidas as formas de os atingir.

No essencial, a Gestão por Objetivos sugere que os objetivos não devem ser impostos aos trabalhadores mas sim decididos em conjunto com a gestão. A Gestão por Objetivos descreve um sistema de gestão em que os colaboradores e os gestores de topo se reúnem para definirem qual é o objetivo final do seu trabalho, como o devem realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à sua concretização. Deste modo os objetivos têm mais apoio e são atingidos mais fácil e rapidamente.

O estilo de gestão nesta abordagem é participativo e democrático. Isto assegura que todas as pessoas sabem o que devem fazer e como é que isso vai beneficiar toda a empresa. Ao focarem-se no que devem atingir, os colaboradores conseguem discriminar rapidamente entre as tarefas que devem ser realizadas e aquelas que são apenas uma perda de tempo. Este método inclui um acompanhamento e feedback contínuos para alcançar objetivos (Rocha, 2007).

De acordo com Peter Drucker (1954), os gestores devem evitar a "armadilha da atividade", envolvendo-se em demasia nas suas atividades quotidianas esquecendo-se das finalidades e dos objetivos principais. Assim, e de forma a melhorar a implementação do plano, todos os gestores de uma empresa deverão participar no processo de planeamento estratégico, em vez de poucos gestores de topo. Para além disto, os gestores deverão implementar um amplo leque de sistemas de desempenho, desenhados para auxiliar a organização a permanecer no rumo certo.

Segundo o autor os princípios da Gestão por Objetivos são:

- Hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais;
- Objetivos específicos para cada membro;
- Tomada de decisões de forma participada;
- Período temporal explícito, e
- Avaliação do desempenho e feedback.

De modo a verificar a validade dos Objetivos, a Gestão por Objetivos introduziu o Método SMART (do inglês):

- Específicos (Specific, em inglês);
- Mensuráveis;
- Atingíveis;
- Realísticos e
- Temporalmente definidos.

Em síntese, a Gestão por Objetivos baseia-se na premissa de que as pessoas têm um melhor desempenho quando sabem o que é esperado deles e podem relacionar os seus objetivos pessoais com os objetivos organizacionais. É uma filosofia orientada para resultados e assente na premissa do *empowerment* dos colaboradores. Estes factos trazem muitas vantagens tais como um aumento da motivação, da dedicação e lealdade dos empregados, maior moral, liderança eficaz e determinada e objetivos claros.

Contudo, o próprio autor afirma que a gestão por objetivos é apenas mais uma ferramenta que só funciona quando conhecemos os objetivos da organização e em 90% das vezes, os colaboradores da organização não conhecem os objetivos da mesma.

A partir dos anos 90 começaram a surgir outros modelos de gestão mais inovadores que integram a estratégia, missão e visão da organização, dos quais destacamos o *Balanced Scorecard*. A capacidade de manter vantagem competitiva depende de uma estratégia bem formulada e implementada, traduzida em objetivos estratégicos, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas que conduzam ao cumprimento da missão a organização. O *Balanced Scorecard* tornou-se numa ferramenta muito utilizada e com sucesso, na formulação, comunicação e implementação de estratégias, em organizações públicas e privadas, pela sua flexibilidade e inovação.

O *Balanced Scorecard* assume-se assim como um processo sistemático, usado para implementar e obter feedback sobre a estratégia, que assegura a criação de processos de gestão que permitem que uma organização fique alinhada e focada na implementação e execução da estratégia de longo prazo.

Embora o *Balanced Scorecard* tenha sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do setor privado, depois de algumas adaptações específicas, as quais resultam fundamentalmente da diferença entre gestão pública e gestão privada, esta ferramenta de gestão estratégica afirmou-se no setor público, tornando-se num instrumento de gestão valioso na implementação, avaliação e execução da estratégia no setor público.

No setor público, a aplicação do *Balanced Scorecard* tem sido uma ferramenta muito utilizada na elaboração do plano estratégico e do Quadro Anual de Responsabilização (QUAR) das organizações. Várias instituições públicas recorrem a esta ferramenta na tentativa de obter o alinhamento de toda a organização com os objetivos desta. Aliás, atualmente, em Portugal, os quadros dirigentes das instituições públicas incluem nos seus planos de formação o estudo desta ferramenta de gestão estratégica, e no caso dos quadros dirigentes intermédios esta formação é de carácter obrigatório, o que, de certa forma, valida a pertinência da utilização desta ferramenta na gestão pública.

No capítulo seguinte explicaremos de uma forma mais pormenorizada o modelo de gestão estratégia *Balanced Scorecard* e a sua adaptação ao setor público.

Capítulo IV – *Balanced Scorecard*: uma ferramenta para a gestão estratégica dos teatros públicos

Durante muitos anos as organizações mediram o seu desempenho com base nos indicadores financeiros, através dos quais avaliavam valores tangíveis, tais como: lucros, rentabilidade, retorno do investimento, equipamentos, *stocks*, património, etc. Na era industrial, entre os anos 1850 e 1975, a medição e gestão da performance de uma organização baseava-se quase exclusivamente na gestão financeira, representando esta um dos mais importantes fatores críticos de sucesso.

Nas últimas décadas do século XX, com a emergência da era da informação, começou a verificar-se uma grande mudança na gestão das organizações. Com o desenvolvimento das tecnologias de informação e com a crescente valorização dos ativos intangíveis muitas das principais assunções da era industrial tornaram-se obsoletas.

As empresas deixaram de conseguir obter vantagem competitiva sustentada apenas na aplicação das novas tecnologias aos ativos físicos e na excelência da gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. O cálculo do valor de uma organização passou a ter como variáveis os indicadores financeiros e os não financeiros, tais como: valor da marca; recursos humanos; capacidade de gestão; satisfação dos clientes; liderança; cultura da organização; etc.

Segundo Kaplan e Norton (1996b), o impacto da era da informação foi mais revolucionário para o setor dos serviços do que para o setor industrial, uma vez que o primeiro viveu durante a era industrial, num ambiente não competitivo com total ausência de concorrência que permitiu, durante décadas, a prática de uma política de preços sustentada apenas na melhoria da rentabilidade dos serviços em ambiente não competitivo.

A era da informação requereu às organizações novas capacidades para obter sucesso. A habilidade de uma organização para mover e explorar os seus ativos

intangíveis tornou-se mais decisiva do que investir e gerir os ativos tangíveis e uma produção em massa eficiente.

Os ativos intangíveis permitem a uma organização: reter a lealdade dos clientes já existentes; angariar novos clientes; novas áreas de mercado; produzir produtos de maior qualidade e adaptados às necessidades dos clientes a um preço mais baixo no menor espaço de tempo; envolver toda a organização na estratégia da empresa e desenvolver a tecnologia de informação, bases de dados e sistemas (Kaplan e Norton, 1996b).

Hoje em dia as organizações competem em ambientes cada vez mais complexos. A compreensão precisa dos objetivos, em todas as hierarquias de uma organização, e a forma de os atingir, é vital para o sucesso de uma organização. A análise do desempenho financeiro é muito importante, mas não é suficiente para medir o desempenho global da organização. Os fatores intangíveis e não financeiros têm obtido, progressivamente, maior destaque na análise do desempenho de uma organização.

Um erro frequente das organizações é esquecerem-se de articular as metas financeiras com outras variáveis não financeiras envolvidas na estratégia da organização. Tornou-se pois necessário encontrar formas de valorizar os aspetos qualitativos e não - financeiros de uma organização, tais como a qualidade, a competitividade, a satisfação dos clientes, a motivação e formação do fator humano da empresa e a capacidade de resposta às oportunidades e ameaças. A importância dos aspetos qualitativos justifica que sejam bem geridos, valorizados e controlados, pois são os principais fatores potenciadores de competitividade empresarial (Guerra 2008).

Da necessidade de criar capacidades competitivas, garantir um bom desempenho financeiro e criar uma proposta de valor única sustentada nos fatores críticos de sucesso de natureza não financeira surgiu um novo conceito: o *Balanced Scorecard*.

No presente capítulo apresentamos a história e evolução do *Balanced Scorecard* desde a sua criação, em 1990, até aos dias hoje. Do ponto de vista da sua

organização o capítulo está dividido em dois grandes pontos, no primeiro, a Perspetiva Diacrónica, que compreende o estudo da evolução histórica do *Balanced Scorecard* desde 1990 até aos dias de hoje, e no segundo a Perspetiva Sincrónica que compreende o estudo dos conceitos fundamentais, princípios, objetivos, perspetivas do *Balanced Scorecard* e a sua adaptação ao setor público. Em ambas as Perspetivas abordaremos a adaptação do *Balanced Scorecard* a organizações do setor público, com a apresentação de alguns exemplos ilustrativos.

Relativamente à integração do *Balanced Scorecard* em Portugal afluiremos o enquadramento político que conduziu à introdução do mesmo no setor público português. No que concerne às artes e mais concretamente no teatro, a utilização desta ferramenta estratégica ainda está numa fase muito incipiente. Existe ainda uma grande resistência à mudança e à introdução de ferramentas de gestão estratégica, no entanto já começam a existir preocupações de introdução destas ferramentas, quer seja por iniciativa dos próprios teatros, quer seja por imposição governamental através da elaboração dos planos estratégicos das organizações públicas.

4.1. Perspetiva Diacrónica: Da medição da performance à gestão estratégica

Na Perspetiva Diacrónica será analisada a vasta obra dos criadores do *Balanced Scorecard*, Robert Kaplan e David Norton. Serão abordados os vários estágios de evolução do *Balanced Scorecard* desde o seu início, como sistema de mediação do desempenho, até à passagem para um sistema de gestão estratégica, posteriormente para um sistema de gestão e comunicação da estratégia, depois para um sistema que concentra a organização na estratégia e por último para um sistema de gestão da mudança.

4.1.1. O *Balanced Scorecard* como sistema de medição do desempenho (1990-1995)

Os primeiros estudos sobre o *Balanced Scorecard* foram realizados em 1990, por David Norton, na altura Diretor Geral da Nolan Norton e consultor de várias empresas e Robert Kaplan Professor Universitário da Universidade de Harvard. Este estudo foi realizado em 12 empresas¹⁵ que acreditavam que o enfoque que era dado aos valores contabilísticos e financeiros de uma empresa como forma de medir o desempenho da mesma, não eram suficientes.

A publicação das conclusões dos referidos estudos veio a realizar-se dois anos mais tarde e em 1992 foi publicado, na *Harvard Business Review*, um artigo intitulado, «*Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*» (Kaplan e Norton, 1992), que representa a criação do *Balanced Scorecard* conforme ilustra a Figura 28.

¹⁵ O grupo de empresas que integraram este estudo era constituído pelas *Advanced Micro Devices*, *American Standard*, *Apple Computer*, *Bell South*, *CIGNA*, *Conner Peripherals*, *Cary Reserach*, *Electronic Data Systems*, *General Electric*, *Hwelett-Packard* e *Shell* Canadá.

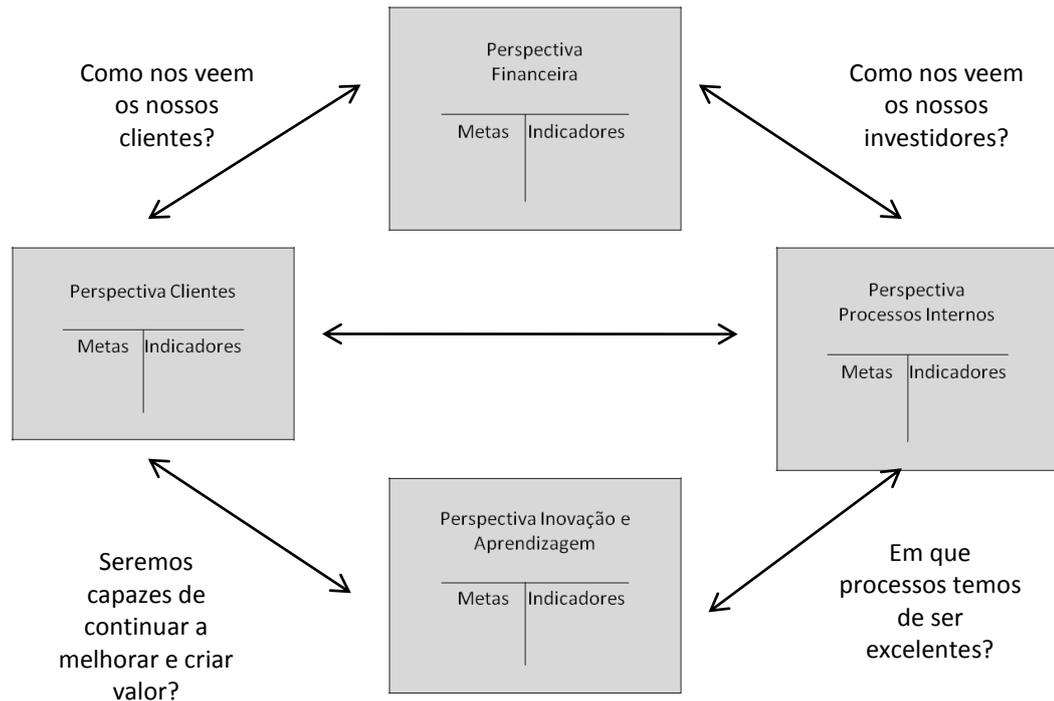


Figura 28 – *Balanced Scorecard* - Versão Inicial

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1992:72

Neste estudo foi criada a primeira versão do *Balanced Scorecard* que permitia aos gestores olharem o seu negócio de quatro perspetivas (Kaplan e Norton, 1992) – Perspetiva Financeira, Perspetivas dos Clientes, Perspetiva dos Processos Internos e Perspetiva de Inovação e Aprendizagem, sendo que cada uma destas integrava medidas de carácter não financeiro, para fazer face às necessidades de conhecimento em áreas como sejam a satisfação dos clientes, rendibilidade, eficiência interna, inovação e outras de âmbito qualitativo, indispensáveis à tomada de decisões estratégicas.

Nesta fase inicial o principal objetivo do *Balanced Scorecard* estava na criação de um novo conceito de medição, onde entravam valores intangíveis, para além dos financeiros, possibilitando às organizações focarem as suas estratégias nas áreas mais importantes da organização.

Em 1993, Kaplan e Norton publicaram um novo artigo, na *Harvard Business Review*, intitulado «Putting the *Balanced Scorecard* to Work», que apresenta casos

e resultados concretos de aplicação do *Balanced Scorecard* em algumas empresas, tais como a *Apple Computer*, a *Rockwater* e a *Advanced Micro Devices*.

Dos resultados apresentados ficou claro que as potencialidades do *Balanced Scorecard* iam além das inicialmente previstas, pelo que o modelo começou a ser visto com um sistema de medição de performance, que fornecia aos gestores “um modelo lógico capaz de traduzir os objetivos estratégicos da empresa num conjunto coerente de indicadores de performance.” (Kaplan e Norton, 1993:134).

Gradualmente o *Balanced Scorecard* começou a assumir-se como um sistema de gestão, capaz de: interagir com diferentes processos e metodologias de melhoria de desempenho; indicar onde devem ser desenvolvidos os esforços da organização, comunicar quais as prioridades da organização aos gestores, funcionários e investidores e passou a desempenhar um papel fundamental no processo de planeamento, complementando assim a elaboração do orçamento anual que durante muitos anos foi o único instrumento de planeamento dos negócios.

4.1.2. O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão e comunicação da estratégia (1996 – 2000)

Na segunda metade de década de 90, o *Balanced Scorecard* já estava a ser utilizado, por algumas empresas, como instrumento de gestão estratégica. Esta nova viragem traduziu a primeira evolução do modelo, isto é, o *Balanced Scorecard* passou de um sistema de mediação da performance para um sistema de gestão estratégica.

4.1.2.1. Sistema de gestão estratégica (1996-1999)

Em 1996, Robert Kaplan e David Norton publicaram dois novos artigos, «Using The *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System», na *Harvard Business Review* e «Linking the *Balanced Scorecard* to Strategy», na *California Management Review*. No mesmo ano publicaram também o livro *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, o primeiro livro dos autores, considerado, ainda hoje, uma referência fundamental no que concerne à metodologia *Balanced Scorecard*.

Os autores reforçaram a ideia de que os indicadores financeiros, por si só, não eram suficientes para suportar um sistema de gestão, sob pena de apenas se valorizar o desempenho a curto prazo sacrificando a criação de valor a longo prazo. Estes autores explicam que a abordagem do *Balanced Scorecard* contém medidas de desempenho financeiras, traduzidas em indicadores de resultados passados, complementados com medidas de condução ou de orientação para o desempenho financeiro futuro.

4.1.2.1.1. A integração da visão e da estratégica no modelo

Aquando da publicação do artigo e do livro em 1996, o modelo já registava uma boa aceitação e implementação em diversas empresas, e nesta altura os autores detetaram que muitas empresas já tinham ido além das potencialidades iniciais do *Balanced Scorecard* enquanto sistema de mediação da performance passando a ser usado como um sistema para gerir a estratégia, criando assim uma nova visão do conceito tal como ilustra a Figura 29.

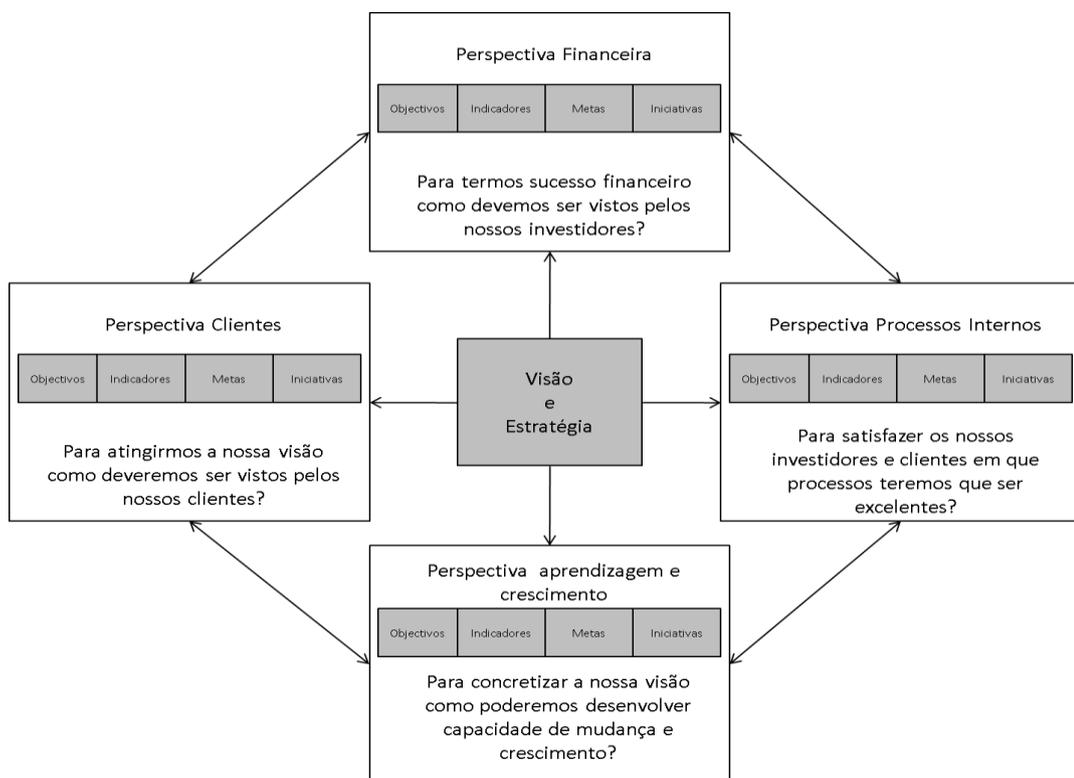


Figura 29 – Traduzir a visão e a estratégia em quatro perspetivas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a:4)

A Figura 29 representa uma versão melhorada do modelo que introduz algumas alterações. A primeira, é que o enfoque do modelo passou a estar na visão e na estratégia, ao contrário da versão inicial, em que a estratégia e a visão eram importantes mas não integravam o modelo (vidé Figura 28). Segundo Pinto (2007) esta nova evolução do modelo indica claramente que o mesmo passou a ser utilizado para gerir a estratégia. A segunda é a introdução de dois novos conceitos fundamentais – objetivos e iniciativas – em cada uma das perspetivas. A terceira é a alteração da designação da perspetiva de inovação e aprendizagem para perspetiva de aprendizagem e crescimento, os autores, através dos resultados já apresentados em algumas empresas, entenderam que a inovação deveria ser considerada na perspetiva dos processos internos e não na perspetiva de aprendizagem (Kaplan e Norton 1996a,1996b, 1996c).

Para Kaplan e Norton:

“O *Balanced Scorecard* preserva as medidas financeiras tradicionais. Mas as medidas financeiras contam a história de acontecimentos passados, uma história adequada para as empresas de era industrial, quando os investimentos em capacidades de longo prazo e relacionamento com os clientes não eram fundamentais para o sucesso. [...] O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do Scorecard derivam da visão e da estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspetivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan e Norton, 1997:8)”.

Em suma, este novo modelo do *Balanced Scorecard*, enquanto ferramenta de gestão estratégica, procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional que assenta então nas quatro perspetivas já referidas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento**, nas quais são fixados objetivos, metas, indicadores e iniciativas que funcionam de forma integrada e estabelecem relações de causa e efeito entre todas as perspetivas.

Cada uma dessas perspetivas desempenha um papel no modelo, que, resumidamente, descrevemos (Kaplan e Norton, 1996b, 1996c, 1997):

- **Perspetiva Financeira** – nesta perspetiva, o enfoque é dado à fixação dos objetivos financeiros, que estão diretamente relacionados com obtenção do lucro, retorno sobre o capital empregado (ROCE) e valor agregado económico (VAE). As medidas financeiras de desempenho indicam-nos se a implementação e execução da estratégia da empresa contribuem para a melhoria dos resultados financeiros. Se isto não se verificar significa que toda a estratégia da organização tem que ser revista.
- **Perspetiva de Clientes** – na perspetiva de clientes são identificados os clientes alvo a atingir e quais os segmentos de mercado alvo onde pretende competir. Esta perspetiva inclui medidas de resultado que permitem avaliar o sucesso de uma estratégia bem estruturada e implementada, que se traduzem na satisfação, aquisição, retenção, rentabilidade de clientes e participação no mercado. A perspetiva de clientes também inclui medidas específicas de propostas de valor que a organização oferecerá aos clientes dos segmentos-alvo.
- **Perspetiva dos Processo Internos** – nesta perspetiva a gestão de topo deve identificar os processo internos críticos, que permitam oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter os clientes e satisfazer as expectativas dos acionistas relativamente aos retornos financeiros, e nos quais deve alcançar excelência.

A integração desta perspetiva no *Balanced Scorecard* apresenta duas grandes diferenças relativamente à abordagem tradicional dos processos internos de uma organização. Na primeira, toda monitorização e melhoramento dos processos internos pode ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas em tempo e qualidade, e na segunda, a incorporação de processos de inovação e desenvolvimento de novos produtos com a finalidade de atingir novas categorias de clientes.

- **Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento** – nesta perspetiva é identificada a infraestrutura que uma empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias a longo prazo. Essa infraestrutura provém de três

fontes principais: a) das pessoas, através da reciclagem de funcionários, b) dos sistemas tecnológicos, através do aperfeiçoamento da tecnologia e c) dos sistemas de informação e procedimentos organizacionais, através do alinhamento de procedimentos e rotinas.

4.1.2.1.2. Os quatro processos fundamentais

Com a integração de todos estes novos conceitos – *visão, estratégia, objetivos, iniciativas*, complementados com os já existentes na versão inicial - *perspetivas indicadores, metas*, que se traduzem numa nova configuração do modelo (Figura 28), complementada ainda com a aplicação prática em várias organizações, o *Balanced Scorecard* transformou-se num sistema de gestão estratégica com quatro propósitos fundamentais (Kaplan e Norton 1996a, 1997) que desenvolveremos no Ponto 7:

- ***Tradução e Clarificação da Visão e Estratégia*** – o *Balanced Scorecard*, ajuda na construção de consensos em torno da visão e da estratégia e na definição de objetivos e indicadores que descrevam os fatores críticos de sucesso através das relações causa e efeito;
- ***Comunicação e alinhamento estratégico*** – o *Balanced Scorecard* facilita a comunicação da estratégia a toda a organização permitindo assim o alinhamento estratégico da organização e interligação dos objetivos globais e departamentais;
- ***Planeamento e afetação de recursos*** – O *Balanced Scorecard* permite alocar recursos em torno das metas e indicadores definidos, e desta forma coordenar e financiar iniciativas direcionadas para os objetivos estratégicos definidos;
- ***Feedback e aprendizagem estratégica*** – O *Balanced Scorecard* centra-se na capacidade das organizações desenvolverem uma aprendizagem que lhes permita rever e alterar a estratégia

Esta transformação do *Balanced Scorecard* em sistema de gestão estratégica veio, segundo os autores, preencher a lacuna existente na maioria dos sistemas de gestão

que é a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. As organizações que adotaram o *Balanced Scorecard* constaram que o mesmo apresentava as seguintes vantagens (Kaplan e Norton, 1996b):

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda a organização;
- Alinhar as metas departamentais e pessoas à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Em suma, o *Balanced Scorecard* assegura que a organização fique alinhada e focada na implementação da estratégia e torna-se num ferramenta de gestão estratégica muito útil para as organizações da era da informação.

4.1.2.2. Sistema de comunicação da estratégia (2000)

Durante os trabalhos de implementação do *Balanced Scorecard*, era frequente os gestores, ao tentarem identificar as ligações entre os objetivos das várias perspetivas, utilizarem representações gráficas para visualizarem essas ligações.

Em 2000 Kaplan e Norton publicaram um novo artigo «Having Trouble with Your Strategy? Then Map It» (Kaplan, 2000) onde desenvolveram um novo instrumento de representação gráfica da estratégia - o Mapa Estratégico.

Para os autores, o Mapa Estratégico permite descrever a estratégia para que depois possa ser medida, gerida e comunicada a toda a organização. A importância deste instrumento no processo de comunicação foi bastante significativa pelo que a sua criação caracterizou uma nova etapa na evolução do *Balanced Scorecard*.

Na Figura 30 apresentamos um exemplo de mapa estratégico.

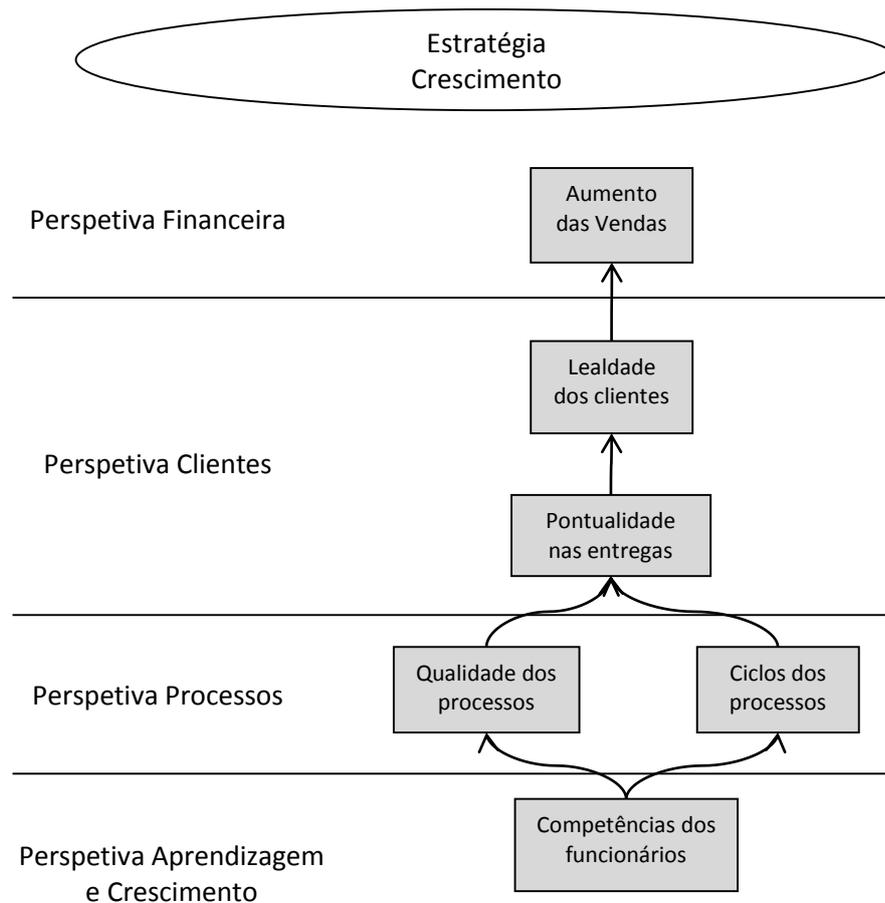


Figura 30 – Exemplo de um Mapa Estratégico

Fonte: www.mbr.pt

No exemplo de Mapa Estratégico apresentado na Figura 30, é possível visualizar a interligação entre os objetivos de todas as perspectivas e qual o caminho a percorrer por toda a organização para que seja possível implementar a estratégia definida.

Da leitura da Figura 30 é possível verificar que para a organização crescer é necessário aumentar as vendas (Perspetiva Financeira), contudo para que as vendas aumentem é necessário reter a lealdade dos clientes através da entrega das encomendas nos prazos solicitados pelos clientes. (Perspetiva de Clientes), por outro lado para que seja possível entregar as encomendas nos prazos previstos será necessário que a organização tenha qualidade nos processos internos e desenvolva novos ciclos de processos (Perspetiva Processos), por último para que haja qualidade nos processos é necessário que os funcionários tenham as competências indicadas para desenvolver e trabalhar nesses processos.

Para Kaplan e Norton, todas as pessoas da organização podem e devem contribuir para a execução da estratégia independentemente da sua posição hierárquica na organização, mas para que essas pessoas possam contribuir para a execução da estratégia é necessário que a conheçam. Segundo os autores cabe à gestão de topo comunicar a estratégia da organização a todas as pessoas e claro que, dependendo da dimensão da organização, essa comunicação poderá tornar-se num processo moroso e complexo. Os mapas estratégicos vieram reduzir em muito essa complexidade permitindo a visualização, descrição e desdobramento em cascata do percurso da estratégia, em todos os serviços, unidades de negócio, departamentos, secções, equipas etc. (Pinto, 2007).

Esta leitura em cascata é uma das valências mais importantes do *Balanced Scorecard* e a interligação entre todos os objetivos representam as relações causa e efeito, conceito que abordaremos mais à frente no Ponto 6.1.

O exemplo de Mapa Estratégico apresentado na Figura 30 é uma versão muito simplificada, em que a ideia é apenas demonstrar, esquematicamente, a articulação entre todos os objetivos. Numa situação de aplicação verdadeira do *Balanced Scorecard* é importante ter em atenção a escolha dos indicadores das metas e das iniciativas.

4.1.3. O *Balanced Scorecard* como um sistema que concentra a organização na estratégia (2001-2005)

Em 2001 Kaplan e Norton publicaram um segundo livro *The Strategy – Focuses Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Competitive Environment* na Harvard Business School Press.

Nesta altura o *Balanced Scorecard* contava com 10 anos de existência, estava definitivamente implementado em várias organizações de todo o mundo como instrumento de medição, gestão e comunicação da estratégia. O setor público e as instituições sem fins lucrativos já tinham aderido, existiam soluções tecnológicas disponíveis no mercado para suportar o *Balanced Scorecard* e os mapas estratégicos eram muito utilizados (Pinto, 2007).

O livro em causa apresenta os resultados da implementação do *Balanced Scorecard* em várias organizações e explica de que forma estas se tornaram em empresas focadas na estratégia. Os casos apresentados neste livro contam com a participação da *Mobil North America Marketing and Refining*, *CIGNA Property & Casualty Insurance*, *Brown & RootEnergy Services' Rockwater Division* e *Chemical (Chase) Retail Bank*.

A gestão de topo das empresas adeptas do *Balanced Scorecard*, quando questionadas sobre qual o papel do *Balanced Scorecard* no desempenho das suas organizações, as respostas, segundo Kaplan e Norton, resumiam-se a duas palavras: *alinhamento e foco*. Para estas empresas o *Balanced Scorecard* criou condições para que os recursos da organização – equipas executivas, unidades de negócio, áreas de apoio, tecnologia de informação e recrutamento ficassem alinhados e focados na implementação da estratégia.

Em suma, os autores referem que o *Balanced Scorecard* passou a ser usado como um sistema de gestão e comunicação da estratégia que foca todos os recursos da organização na sua estratégia (Kaplan e Norton, 2001c). Este novo sistema de gestão da estratégia assenta em três dimensões distintas:

1. Estratégia – fazendo da estratégia o centro da organização o *Balanced Scorecard* permite descrevê-la e comunicá-la para que toda a organização a compreenda e atue em função dela.
2. Foco – criando o foco da organização na estratégia o *Balanced Scorecard*, é o “caminho de navegação” para a concretização da estratégia e permite que todos os recursos fiquem alinhados com a estratégia.
3. Organização – mobilizando todos os trabalhadores a atuar em função da estratégia o *Balanced Scorecard* providencia a arquitetura lógica para estabelecer a articulação entre as unidades de negócio, departamentos, setores e trabalhadores.

4.1.3.1. Princípios de uma organização concentrada na estratégia

Neste segundo livro os autores pretenderam consolidar e alargar os conceitos apresentados na Parte II do primeiro livro em 1996, e demonstrar as práticas apresentadas pelas organizações que se focaram na estratégia. Estas práticas foram classificadas em cinco grupos que se identificam hoje como os cinco princípios de uma organização orientada para a estratégia conforme ilustra a Figura 31.



Figura 31 – Princípios de uma organização orientada para a estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001c:9)

4.1.3.1.1. Princípio 1: Traduzir a estratégia em termos operacionais

Este princípio assenta, segundo os autores (Kaplan e Norton, 2001c), na seguinte premissa: não é possível implementar a estratégia sem descrever. A utilização dos mapas estratégicos ajuda a descrever e comunicar a estratégia, permitindo criar um

ponto de referência comum e compreensível para toda a organização. Ainda segundo os autores, não é possível implementar a estratégia sem a descrever de uma forma detalhada, pelo que os mapas estratégicos tornaram-se num importante instrumento para descrever e comunicar a estratégia, permitindo criar um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados. Essa referência é essencial, uma vez que a estratégia não pode ser executada se não for compreendida, e não pode ser compreendida se não for possível descrevê-la.

O mapa estratégico e o correspondente programa de medição do *Balanced Scorecard* fornecem a ferramenta para descrever o processo de criação de valor para os clientes a partir dos ativos intangíveis.

4.1.3.1.1.1. Os mapas estratégicos

Relativamente aos mapas estratégicos, em 2004 Kaplan e Norton publicaram um terceiro livro *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. A razão da publicação do mesmo prende-se com este primeiro princípio do modelo – *Traduzir a estratégia em termos operacionais* – onde os mapas estratégicos se revelam como o instrumento fundamental para descrever a estratégia e têm subjacente a filosofia: de que não se pode gerir o que não se pode medir e não se pode medir o que não se pode descrever (Kaplan e Norton, 2004a). Assim a publicação deste livro teve dois objetivos fundamentais, o primeiro foi aprofundar o estudo dos mapas estratégicos com contributos de diversas organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos, e o segundo foi reforçar a lógicas dos cinco princípios que caracterizam a organização focada na estratégia (Pinto, 2007).

Este novo livro veio ainda trazer três novos contributos importantes (Kaplan e Norton, 2004a):

1. Um modelo que descreve os componentes básicos de criação de valor nas perspetivas de processos internos e aprendizagem e crescimento.
2. Reforço do conceito «Temas Estratégicos» que definem a dinâmica da estratégia, baseada nos processos de criação de valor.

3. Um novo esquema para descrever, medir e alinhar os três tipos de intangíveis da perspectiva de aprendizagem e crescimento – capital humano, capital de informação, e capital organizacional – com os objetivos da perspectiva dos processos internos (este último contributo foi também abordado no artigo “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets” (Kaplan e Norton, 2004b)).

4.1.3.1.1.2. Os primeiros contributos do *Balanced Scorecard* em organizações públicas e nas artes

Um outro contributo importante do livro *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, principalmente no que concerne ao primeiro princípio – *traduzir a estratégia em termos operacionais*, os autores apresentam vários exemplos de construção de mapas estratégicos para traduzir a estratégia em organizações privadas, e apresentam os primeiros exemplos de construção de mapas estratégicos em organizações públicas e sem fins lucrativos.

A criação do *Balanced Scorecard*, em 1992, teve como o objetivo melhorar os sistemas de medição da performance no setor privado. Em 1996, começaram a surgir as primeiras tentativas de aplicação do *Balanced Scorecard* ao setor público. Nos anos seguintes a adaptação ao setor público foi obtendo melhorias e intensificou-se a utilização do *Balanced Scorecard* em diversos tipos de estruturas da administração pública, tais como, hospitais, segurança social, entre outros.

Embora o *Balanced Scorecard* tenha sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do setor privado, depois de algumas adaptações específicas, as quais resultam fundamentalmente da diferença entre gestão pública e gestão privada, o *Balanced Scorecard* continuou a ser uma ferramenta de gestão estratégica valiosa para implementar e avaliar a execução da estratégia no setor público.

Dos exemplos apresentados neste livro, Kaplan e Norton detetaram que a arquitetura do *Balanced Scorecard*, utilizada no setor privado, era de difícil aplicação no setor público, pelo que houve necessidade de alterar a hierarquia das perspetivas e dar uma maior ênfase à missão das organizações. Assim, a perspetiva

de clientes passou a figurar acima ou ao lado da perspectiva financeira do *Balanced Scorecard* e a missão passou a estar no topo do *Balanced Scorecard*.

Salientamos, de entre os casos documentados apresentados pelos autores nos capítulos 13, 14 e 15 do livro acima referido, a aplicação prática do *Balanced Scorecard* na Cidade de Charlotte, um dos primeiros exemplos de aplicação desta ferramenta em organizações do setor público e na *Boston Lyric Opera* (Capítulo 15) que reforça a pertinência do *Balanced Scorecard* no mundo das artes e dos contributos deste no alinhamento estratégico de organizações direcionadas para as artes.

4.1.3.1.1.2.1. O caso da Cidade de Charlotte

Um dos primeiros e relevantes exemplos de aplicação do *Balanced Scorecard* em organizações públicas, foi o caso da Cidade de Charlotte e que levou Kaplan e Norton a publicar um novo artigo, em 1998 intitulado “City of Charlotte (A)” e posteriormente integrado no livro *The Strategy – Focuses Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Competitive Environment*. Sucintamente, o município da cidade de Charlotte, situada na Carolina do Norte nos Estados Unidos, foi uma das primeiras organizações públicas a implementar o *Balanced Scorecard*. O Conselho Municipal definiu os seguintes temas estratégicos:

- Segurança da comunidade;
- Transportes;
- Cidade dentro da cidade (preservação dos bairros mais antigos);
- Reestruturação governamental;
- Desenvolvimento Económico.

De seguida nomearam uma equipa responsável por traduzir os cinco temas estratégicos em objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*, e construir o mapa estratégico. O mapa estratégico está ilustrado na Figura 32.

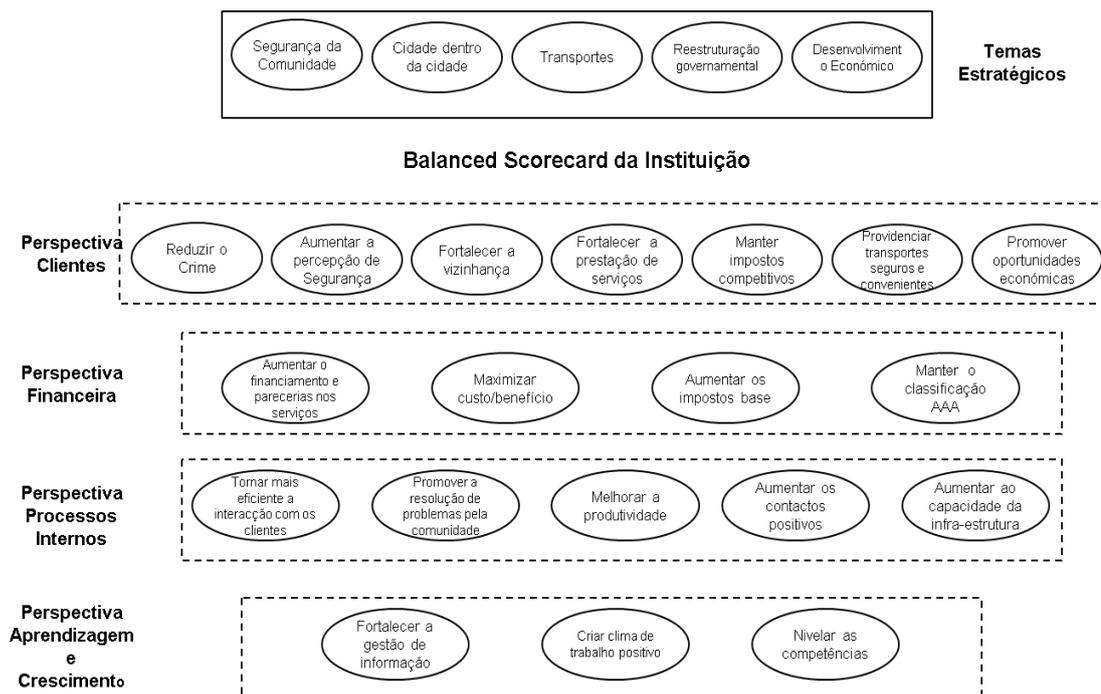


Figura 32 – Mapa Estratégico do Conselho Municipal da Cidade de Charlotte, Carolina do Norte, Estado Unidos

Fonte: Kaplan e Norton (2001c:139)

Na elaboração do mapa estratégico, conforme se pode analisar na Figura 32, a perspetiva de clientes manteve-se no topo do mapa e os objetivos estratégicos definidos na mesma, estão diretamente ligados aos cinco temas estratégicos definidos pelo Conselho Municipal, os objetivos definidos na perspetiva financeira, logo abaixo da perspetiva de clientes, permitem capacitar a cidade para atingir os objetivos da perspetiva de clientes, as perspetivas dos processos internos e de aprendizagem e crescimento são o suporte de ambas, a financeira e clientes.

A implementação do *Balanced Scorecard* permitiu ao Conselho Municipal da Cidade de Charlotte focar-se nas áreas mais relevantes da cidade e fortalecê-las, melhorá-las, tornando a cidade mais atraente e com melhor qualidade de serviços prestados aos cidadãos (Gomes *et al.*, 2007).

4.1.3.1.1.2.2. O caso da *Boston Lyric Opera*

A *Boston Lyric Opera* é uma organização sem fins lucrativos que tem como missão *criar produções de ópera profissional de alta qualidade, desenvolver futuros talentos para a ópera e promover o gosto pela ópera através de atividades educacionais e comunitárias.*

Esta declaração de missão foi suficiente para sustentar o seu crescimento inicial entre os anos 1995 e 2000, pelo que durante este período a quantidade de assinantes mais do que dobrou e o número de performances aumentou em 50%, transformando a *Boston Lyric Opera* na companhia de ópera da América do Norte com mais rápido crescimento.

Em 2000 a *Boston Lyric Opera*, já numa fase de maturidade, deparou-se com algumas dificuldades. Mesmo com um nível de audiências elevado, o volume de vendas de bilheteira estava abaixo das despesas operacionais em 40%. Para fazer face às dificuldades financeiras era necessário converter assinantes em doadores e atrair fundos significativos dos seus apoiantes.

Neste sentido, o Conselho de Administração da *Boston Lyric Opera*, constituiu uma equipa executiva, para desenvolver uma estratégia explícita, traduzida através do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.

A equipa executiva definiu assim três **prioridades estratégicas**, cada uma delas relacionada com um grupo de clientes - alvo:

1. Angariação de doadores leais e generosos;
2. Criar impacto no cenário da ópera nacional e internacional;
3. Desenvolvimento de iniciativas na comunidade.

Com base nas três prioridades estratégicas a equipa executiva definiu os objetivos estratégicos para cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*.

a) Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Clientes / Cidadãos

Nesta perspetiva, foram definidos objetivos estratégicos para cada uma das prioridades estratégicas:

Objetivos estratégicos para a 1ª prioridade:

- Angariar apoios de novos doadores;
- Aumentar os apoios dos doadores atuais;
- Recrutar novos membros para o Conselho de Administração.

Objetivos estratégicos para a 2ª prioridade:

- Atrair jovens talentos das prestigiadas companhias de ópera de todo o mundo;
- Produções vigorosas, simples e elegantes de trabalhos contemporâneos menos conhecidos.

Objetivos estratégicos para a 3ª prioridade:

- Apoiar a Comunidade;
- Desenvolver iniciativas educacionais para crianças e seus familiares e escolas.

b) Objetivos Estratégicos para a Perspetiva dos Processos Internos

Ampliar relacionamentos com clientes através de:

- Dinamização de processos de reconhecimento, através da oferta de bilhetes ou brindes;
- Aumento dos contactos pessoais;
- Melhoramento dos sistemas de apoio ao Conselho de Administração;
- Desenvolvimento de produtos e serviços via Web.

Garantir excelência organizacional através de:

- Contratação dos melhores talentos;
- Desenvolvimento de processos de revisão das inovações;
- Reforço da eficiência na relação custo/qualidade.

Reforçar a consciência da marca através de:

- Lançamento de campanhas abrangentes de relações públicas;
- Desenvolvimento de novos produtos e iniciativas.

c) Objetivos Estratégicos para a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento / Infraestrutura interna

Desenvolvimento de competências em cargos estratégicos através de:

- Pessoal devidamente treinado e habilitado;
- Aumento da eficácia do Conselho de Administração, com programas de educação e habilidades em levantamento de fundos.

Reforçar alinhamento organizacional através de:

- Desenvolvimento de um plano de comunicação da estratégia;
- Incorporação da avaliação por objetivos.

Construir infraestrutura habilitadora do crescimento através de:

- Desenvolvimento de um plano de Recursos Humanos;
- Investimento em tecnologias estratégicas;
- Desenvolvimento de iniciativas de residência administrativa

d) Objetivos Estratégicos para a Perspetiva Financeira / Orçamento

Atingir a Saúde Fiscal através de:

- Aumento da receita;
- Sistematização dos processos financeiros;

- Desenvolvimento de apoio plurianual;
- Criação de estratégias de investimento a longo prazo.

Planeamento do Crescimento através de:

- Desenvolvimento de pró-formas realistas;
- Institucionalização do orçamento plurianual.

Definida a missão, as prioridades estratégicas, os objetivos estratégicos de cada uma das perspetivas e a forma de os atingir, a *Boston Lyric Opera* construiu o Mapa da Estratégia

Depois de aplicado o *Balanced Scorecard* a equipe executiva do projeto de implementação do *Balanced Scorecard* elaborou uma avaliação do impacto da aplicação, tendo obtido os seguintes resultados (Kaplan e Norton, 2004):

- A implementação do *Balanced Scorecard* fomentou um grau de unidade interdepartamental até então inexistente;
- O Conselho de Administração tornou-se mais esclarecido e consciente no que diz respeito às três prioridades estratégicas e não dispersou em iniciativas com uma viabilidade de retorno baixa;
- Todos os membros da *Boston Lyric Opera* estiveram focados e alinhados em relação à missão e prioridades estratégicas;
- As reuniões de Conselho de Administração estiveram sempre limitadas às três prioridades estratégicas e assim manteve-se o enfoque nos objetivos estratégicos;
- A angariação de fundos e promoção de assinaturas passaram a ser concentrados nos doadores leais e generosos;
- Todos os departamentos da *Boston Lyric Opera* passaram a utilizar os seus recursos escassos em iniciativas com retorno financeiro;
- Todos os trabalhadores da *Boston Lyric Opera* passaram a concentrar-se nas iniciativas e eventos que pudessem exercer um maior impacto nos objetivos organizacionais;

- Os trabalhadores passaram a dar sugestões e muitas dessas sugestões foram aplicadas;
 - Exemplo: Um trabalhador da produção organizou uma excursão pelos bastidores, para os membros do Conselho de Administração e para grandes doadores potenciais, para mostrar como se fazia a magia em *A Flauta Mágica*, de Wolfgang Amadeus Mozart. A ideia foi acolhida com muito entusiasmo de todos.
- Desenvolveram-se iniciativas para a comunidade.
 - Exemplo: Foi apresentada, durante duas noites e a título gratuito, a ópera *Cármén of the Common*, em setembro de 2002, para mais de 130.000 pessoas, sendo que para algumas delas era o primeiro contacto com ópera.

4.1.3.1.1.3. Dificuldades de implementação do *Balanced Scorecard* no setor público

Segundo Níven (2008) existem algumas dificuldades de implementação do *Balanced Scorecard* no setor público, entre as quais se destacam:

- Dificuldades em medir os resultados finais, pois podem levar anos a ser alcançados;
- Ideia de que os resultados serão usados para punir;
- Definição da missão;
- Dificuldade, por parte dos cidadãos em entenderem os resultados negativos;
- Legislaturas curtas que interferem na construção de novos sistemas de gestão;
- Cultura que não confia nas soluções empresariais;
- Menor competitividade o que dificulta a introdução de alterações;
- Limitações técnicas;
- Qualificação dos recursos humanos;
- Desenvolvimento de indicadores inovadores;
- Restrições orçamentais.

A duração dos mandatos das chefias máximas que gerem as instituições públicas também representa um entrave à implementação do *Balanced Scorecard*, na medida em que não sabem o tempo que irão ficar no cargo. Por outro lado Níven (2008) reforça que poderá ser politicamente conveniente evitar a tradução e clarificação permitida pelo *Balanced Scorecard*, dado que muitas vezes é impossível cumprir algumas promessas eleitorais.

Por outro lado a falta de uma cultura estratégica faz com que muitas instituições tenham dificuldades em definir a sua missão (Níven, 2008; Horváth e Partners, 2003). Também, as limitações técnicas e a qualificação dos recursos humanos são por vezes difíceis de ultrapassar dadas as frequentes restrições orçamentais.

Por último, Kaplan e Norton (2001c) referem que as organizações públicas têm dificuldades na definição da estratégia. Muitas vezes a definição da missão e da visão deste tipo de organizações está traduzida em listas de programas e iniciativas e não propriamente em resultados a atingir.

4.1.3.1.2. Princípio 2: Alinhar a organização com a estratégia

Este princípio consiste essencialmente na criação de sinergias de forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

Este segundo princípio enfatiza a criação de sinergias que permitam alinhar a organização, as unidades de negócio, às unidades de apoio e os parceiros externos, com a estratégia.

A criação de sinergias é um dos objetivos mais difíceis de atingir dentro de uma organização, isto porque, geralmente as organizações são compostas por vários setores, unidades de negócios e departamentos e cada um deles possui a sua estratégia particular. O ideal seria que todas as unidades da organização e todas as estratégias individuais fossem integradas e conexas, para que assim, e de uma forma unida se conseguisse alcançar um desempenho superior.

Segundo os autores, as organizações que conseguem focalizar-se na estratégia, facilmente extinguem esta dificuldade de integração, e utilizam o *Balanced Scorecard* para romper essa barreira através da transmissão de uma mensagem consistente na estratégia e a adoção de um conjunto de prioridades estratégicas coerentes em todas as unidades da organização.

4.1.3.1.3. Princípio 3: Fazer da estratégia um trabalho de todos

É necessário que todos os funcionários se envolvam com a estratégia e desenvolvam as suas atividades diárias de modo a contribuir para o êxito da mesma.

As organizações focadas na estratégia necessitam que todos os trabalhadores contribuam de uma forma ativa na implementação e execução da mesma. Para o efeito é indispensável que a estratégia seja comunicada a todas as unidades e setores da organização, de cima para baixo, desde a administração até às unidades operacionais.

Ao adotar o *Balanced Scorecard* como ferramenta no processo de comunicação, a organização necessita que todos os funcionários se envolvam com a estratégia e desenvolvam as suas atividades diárias de modo a contribuir para o êxito da estratégia.

Uma maneira de aumentar o interesse dos funcionários da organização pelos componentes da estratégia é desenvolver um sistema de recompensa pelo desempenho voltado para as equipas e não para os indivíduos. Com esta motivação, e enfatizando a importância do trabalho em equipa na execução da estratégia, os trabalhadores transformarão as suas atividades em caminho para alcançarem os objetivos da estratégia e, conseqüentemente a compreenderão melhor. Neste sentido, o *Balanced Scorecard* está centrado na comunicação e na formação dos funcionários, no desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipa e em sistemas de incentivos e recompensas que relacionem o desempenho dos trabalhadores com a empresa.

4.1.3.1.4. Princípio 4: Fazer da estratégia um processo contínuo

Este princípio prevê a utilização de um novo processo de gestão da estratégia – o *double-loop process* – que compreende a integração da gestão orçamental e operacional com a gestão da estratégia num único processo contínuo e ininterrupto.

Em muitas organizações o processo de gestão é construído em torno do orçamento e do plano operacional. Segundo uma pesquisa, realizada pelos autores (Kaplan e Norton, 2001c), 85% das equipas de gestão das organizações “gastam” menos de uma hora por mês a discutir a estratégia, o que colocava desde logo em risco o sucesso da implementar da mesma. Como implementar com sucesso a estratégia se nem sequer é discutida?

Segundo os autores, as organizações focadas na estratégia utilizam o *Balanced Scorecard* para gerir a estratégia através de um novo processo, o *double-loop process*.

O *double-loop process* integra a gestão orçamental e operacional com a gestão estratégica num único processo, contínuo e ininterrupto, isto é, conecta o orçamento com a estratégia, fecha o circuito por meio de sistemas de feedback e reuniões de gestão, comprova a teoria estratégica com a informação alcançada no sistema de feedback, analisa os resultados e adapta a estratégia.

4.1.3.1.5. Princípio 5: Mobilizar para a mudança através da liderança de topo

Este princípio focaliza-se na capacidade da gestão de topo para liderar o processo de mudança na organização, decorrente da implementação da estratégia.

A implementação da estratégia requer muita atenção e concentração nas iniciativas e na execução de mudanças, monitorizando constantemente os resultados alcançados.

De facto a estratégia e a sua implementação exige mudanças em praticamente toda a organização e se os gestores de topo não atuarem como líderes do processo, as

necessárias mudanças não ocorrerão por força da inércia e da resistência à mudança, não se conseguindo implementar a estratégia, o que implica perder a oportunidade para atingir um desempenho superior (Santos, 2006).

Um programa de *Balanced Scorecard* bem-sucedido começa com o reconhecimento da gestão executiva que não se trata de um simples projeto de medição ou avaliação, mas sim de um programa de gestão da mudança organizacional.

4.1.3.2. Os intangíveis da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

Em 2004 Kaplan e Norton publicaram um novo artigo “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets” onde focam essencialmente a perspetiva de crescimento e aprendizagem e criam um sistema de alinhamento dos intangíveis dessa perspetiva - capital humano, capital de informação e capital organizacional - com a perspetiva dos processos internos (Kaplan e Norton, 2004b).

Capital Humano

No que concerne ao capital humano os autores entendem que a forma de medir esse intangível prende-se com o nível de competências, capacidades, talento e conhecimentos dos trabalhadores e qual o impacto destas na perspetiva dos processos internos.

Capital da Informação

Relativamente ao capital de informação, os autores entendem que a medição desse intangível passa por avaliar de que forma os sistemas de informação, infraestrutura e aplicações de gestão da organização suportam a perspetiva dos processos internos.

Capital Organizacional

Por último e relativamente ao capital organizacional os autores entendem que este ativo intangível é o mais difícil de perceber e medir e salientam que as organizações de sucesso focam o seu capital organizacional:

- Na cultura da organização – consciencialização da missão, visão valores necessários para executar a estratégia (presente em 90% dos scorecards);
- Na liderança – líderes qualificados a todos os níveis da organização para impulsionarem a execução da estratégia (presente em 90% dos scorecards);
- No alinhamento – alinhar metas e incentivos com a estratégia em todos os níveis hierárquicos (presente em 70% dos scorecards);
- No trabalho em equipa - partilha de conhecimento e recursos entre equipas de trabalho (presente em 60% dos scorecards).

4.1.3.3. Criação do Departamento de Gestão Estratégica

Em 2005, Kaplan e Norton publicaram um novo artigo “The Office of Strategy Management”, na *Harvard Business Review*. A razão desta publicação recai numa pesquisa realizada pelos autores que revelou a existência de um grande “gap” entre a formulação da estratégia e a execução da estratégia, e que 95% dos funcionários não estavam conscientes ou não percebiam a estratégia da organização.

Com vista a colmatar as falhas entre a formulação e a execução da estratégia os autores propõem, neste artigo, a criação de uma nova área departamental, ligada à gestão de topo das organizações - Departamento de Gestão Estratégica (*The Office of Strategy Management*). Os autores revelam que algumas organizações cujo foco de atuação esteve na implementação da estratégia, conseguiram melhorias significativas na sua performance que fundamentam o aparecimento de uma nova função da organização direcionada para a gestão da estratégia através da criação de um Departamento de Gestão Estratégica situado ao nível da gestão de topo com a responsabilidade de gerir e coordenar todos os processos de gestão estratégica (Kaplan e Norton, 2005).

O Departamento de Gestão estratégica desenvolvido por Kaplan e Norton deve ter acesso direto à gestão de topo e tem como funções principais (Kaplan e Norton, 2005):

- Criar e gerir o Scorecard;
- Rever a estratégia;

- Formular a estratégia;
- Comunicar a estratégia;
- Gerir iniciativas estratégicas;
- Integrar prioridades estratégicas com funções de suporte.

A equipa do Departamento de Gestão Estratégica deve ser constituída por pessoas que fazem (ou já fizeram parte) da equipa do Projeto do *Balanced Scorecard* e podem ser oriundas de vários departamentos da organização, como sejam recursos humanos, planeamento, financeiro, gestão da qualidade, etc, sendo que numa grande organização com um total de funcionários entre 1.000 e 10.000 o Departamento de Gestão Estratégica poderá ter 8 elementos a tempo inteiro (Pinto, 2007).

4.1.4. O *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão da mudança (2006-2010)

Desde a publicação do segundo livro, *The Strategy – Focuses Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Competitive Environment*, todas as publicações seguintes de Kaplan e Norton centram-se nos cinco princípios de uma organização concentrada na estratégia. Em 2004, com a publicação do livro *Strategy Maps – converting intangible assets into tangible outcomes* os autores aprofundaram o princípio – *Traduzir a estratégia em termos operacionais*. Em 2006 o autores publicaram o quarto livro *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* que pretende aprofundar o princípio – *Alinhar a organização com a estratégia* e aborda ainda o princípio - *Fazer da estratégia um trabalho de todos*.

4.1.4.1. Alinhamento Organizacional

Nesta fase, Kaplan e Norton detetaram que muitas organizações, aquando da implementação dos seus sistemas de gestão estratégica baseados no *Balanced Scorecard*, seguiam os cinco princípios de uma organização concentrada na estratégia em uma sequência diferente da constante no segundo livro dos autores,

isto é, o quinto princípio – *Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva*, passava para o topo da hierarquia. Assim, neste livro os autores optaram por mudar a hierarquia dos cinco princípios, passando a figurar da seguinte forma:

Princípio 1: *Mobilizar para a mudança através da liderança de topo*;

Princípio 2: *Traduzir a estratégia em termos operacionais*;

Princípio 3: *Alinhar a organização com a estratégia*;

Princípio 4: *Fazer da estratégia um trabalho de todos*;

Princípio 5: *Fazer da estratégia um processo contínuo*.

Concentremo-nos o princípio 3. A razão que atrai hoje as organizações a implementar o *Balanced Scorecard*, é conseguirem, através deste, o alinhamento de pessoas, processos e infraestruturas com a estratégia. A concretização deste alinhamento obriga a que haja mudanças dentro da organização que necessitam de ser geridas (Santos, 2006). O *Balanced Scorecard* tem dado provas de ser uma boa ferramenta na gestão dessas mudanças (Pinto, 2007, Quin 1980). Por outro lado, o nível de desenvolvimento que o *Balanced Scorecard* atingiu nas organizações ao nível do alinhamento organizacional, posiciona-o num novo patamar de gestão - a gestão da mudança - e que, a nosso ver, configura uma nova evolução do *Balanced Scorecard*, passando a ser um sistema de gestão da mudança.

Neste quarto livro *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* o autores reforçam a importância do alinhamento organizacional e desenvolvem novos conceitos e metodologias para o desenvolver com sucesso (Pinto, 2007). O alinhamento é visto como uma fonte importante de criação de valor dentro da organização, e é composto por quatro aspetos:

1. Consciência estratégica – conceito introduzido por Michael Porter (*strategic fit*) que se refere à consciência interna das atividades que ajudam a implementação da estratégia.

2. Alinhamento organizacional – ocorre quando as várias partes que compõem a organização sincronizam as suas atividades para criar integração e sinergia.
3. Alinhamento do capital humano – ocorre quando os objetivos individuais, programas de formação e remunerações estão alinhados com a estratégia da organização.
4. Alinhamento dos sistemas de planeamento e controlo – ocorre quando os sistemas de planeamento e controle estão interligados com a estratégia.

As organizações têm que criar sinergias de modo a que a soma do todo seja maior que a soma das partes, isto é, o valor criado pela soma de todas as unidades da organização tem de ser superior ao que seria criado se essas unidades funcionassem autonomamente (Kaplan e Norton, 2006).

Nesta obra os autores salientam um estudo realizado nas organizações distinguidas pelo Hall of Fame¹⁶ na implementação do *Balanced Scorecard* sobre as práticas de gestão adotadas, e compararam essas práticas com as exercidas por outras organizações, divididas, estas últimas, em dois grupos, as que obtiverem benefícios expressivos e as que obtiveram benefícios pouco expressivos com o uso do *Balanced Scorecard*. Todas as organizações em estudo se baseavam nos cinco princípios de uma organização concentrada na estratégia. Dos resultados obtidos, Kaplan e Norton identificaram que existia um grande *gap* entre as organizações do Hall of Fame e as restantes, em termos dos benefícios obtidos com o uso do *Balanced Scorecard*, as organizações do Hall of Fame apresentavam um desempenho muito superior nos seus processos de gestão estratégica sendo que a maior diferença nas práticas de gestão da estratégia estava precisamente na capacidade de alinhamento. Para os autores a compreensão de como promover o alinhamento nas organizações é um grande desafio, capaz de gerar retornos expressivos para todos os tipos de empresa (Kaplan e Norton, 2006).

¹⁶ Evento anual que visa distinguir as organizações com maior sucesso na utilização do *Balanced Scorecard* (Pinto, 2007).

Ainda neste livro os autores abordam alguns conceitos importantes: *criação de valor*, *valor gerado pelo cliente*, *valor gerado pela organização*, *estratégia de criação de valor*, *proposta de valor para o cliente* e *proposta de valor para organização*.

A *criação de valor* é obtida pela soma do valor gerado pelo cliente com o valor gerado pela organização, sendo que o *valor gerado pelo cliente* advém dos benefícios únicos que a organização tem para oferecer relativamente aos seus produtos e serviço e o *valor gerado pela organização* advém da capacidade da organização de alinhar as atividades da organização com as várias unidades de negócio e unidades de apoio e daí criar fontes adicionais de valor, (Kaplan e Norton, 2006).

[Criação de Valor] = [Valor gerado pelo cliente] + [Valor gerado pela organização]

A estratégia de criação de valor é obtida pela soma da proposta de valor para o cliente com a proposta de valor da organização, sendo que a *proposta de valor para o cliente* advém da estratégia da organização em criar produtos e serviços que ofereçam aos potenciais clientes benefícios únicos e diferenciados e a *proposta de valor da organização* advém do desdobramento da estratégia em objetivos específicos que sejam comuns a todas as unidades e daí gerar valor para a organização (Kaplan e Norton, 2006).

Também neste livro os autores desenvolvem o *Processo de Gestão do Alinhamento*. Os autores identificaram que grande parte das organizações gera sinergias, mas de uma forma desfragmentada e descoordenada pelo que muitas vezes se perdem oportunidades de criar valor. Para criar sinergia é necessário um processo de alinhamento coordenado.

“To create synergy, we require more than a concept and a strategy. The enterprise value proposition defines the strategy for value creation through alignment, but it doesn’t describe how to achieve it. The alignment strategy must be complemented with an *alignment*

process. The alignment process, much like budgeting, should be part of the annual governance cycle.” (Kaplan e Norton, 2006:17)

Este processo de gestão do alinhamento desenvolvido por Kaplan e Norton ajuda as organizações a obterem sinergias de uma forma integrada. A gestão do processo de alinhamento deve ser coordenada pelo Departamento de Gestão Estratégica (DGE) da organização (Kaplan e Norton, 2005) e deve também ser um processo cíclico, realizado de cima para baixo e que envolve oito pontos de verificação do alinhamento na organização.

1. *Proposta de valor da organização* – a gestão de topo da organização (sede) define as diretrizes para a elaboração das estratégias nos níveis mais baixos da organização.
2. *Alinhamento da administração e acionistas* – a administração e acionistas aprovam e monitorizam a estratégia da organização.
3. *Alinhamento da gestão de topo (sede) com as unidades de apoio* – a estratégia da organização é traduzida em políticas e normas que serão geridas pelas unidades de apoio.
4. *Alinhamento da gestão de topo com as unidades de negócio* – as prioridades da organização são desdobradas para as estratégias das unidades de negócio;
5. *Alinhamento das unidades de negócio com as unidades de apoio* – as prioridades estratégicas das unidades de negócio são incluídas nas estratégias das unidades de apoio.
6. *Alinhamento das unidades de negócio com os clientes* – as prioridades da proposta de valor para o cliente são comunicadas aos clientes-alvo e incluídas em procedimentos específicos de feedback e em indicadores de desempenho referentes aos clientes.
7. *Alinhamento das unidades de negócio com os fornecedores e parceiros* – as prioridades dos fornecedores e parceiros deverão estar refletidas nas estratégias das unidades de negócios.
8. *Alinhamento das unidades de apoio dos negócios com as unidades de apoio corporativo* - as estratégias das unidades de apoio dos negócios absorvem as prioridades das unidades de apoio corporativas.

Se a organização estiver alinhada em cada um destes oito pontos de verificação, todas as iniciativas e ações estarão direcionadas para as prioridades estratégicas comuns. Utilizando estes oito pontos de verificação de alinhamento as organizações podem medir e gerir o grau de alinhamento e consequentemente aumentar sinergias na organização.

Também neste livro os autores abordam no Capítulo 10, o princípio 4 – *Fazer da estratégia um trabalho de todos* que está subjacente ao terceiro componente do alinhamento – o alinhamento do capital humano.

Resumidamente o processo de alinhamento do capital humano deve envolver o esforço de todos os funcionários para o sucesso da implementação da estratégia. Este esforço, segundo os autores é impulsionado por duas forças distintas, as motivações intrínsecas e as motivações extrínsecas.

Relativamente à motivação intrínseca, esta ocorre quando alguém se empenha em executar uma determinada atividade só pelo simples propósito de realizá-la. Os líderes das organizações criam motivação intrínseca ao explorar o desejo do funcionário em trabalhar para organizações bem-sucedidas.

Relativamente à motivação extrínseca esta poderá ser criada de duas formas, uma é através do alinhamento dos objetivos e metas individuais dos funcionários com a estratégia a outra é através de um sistema de remuneração por incentivos às metas dos indicadores do *Balanced Scorecard*.

Os maiores sucessos na implementação do *Balanced Scorecard* ocorrem quando as organizações conseguem combinar de uma forma equilibrada os fatores de motivações intrínsecas e extrínsecas (Kaplan e Norton, 2006).

4.1.4.2. Sistema de Gestão em Circuito Fechado (*Closed-loop Management System*)

Em 2008, Kaplan e Norton publicaram um novo artigo “Mastering the Management System” na Harvard Business Review e posteriormente, o quinto livro *The*

Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage na Harvard Business School Press.

Nestas obras os autores abordam o último princípio de uma organização concentrada na estratégia – *Fazer da estratégia um processo contínuo* e desenvolveram um novo sistema de gestão da estratégia (Figura 33) denominado *Sistema de Gestão em Circuito Fechado (Closed-loop Management System)* cuja principal vantagem passa por permitir às organizações ligar a formulação da estratégia com a execução operacional da mesma. Segundo os autores, vários estudos realizados nos últimos 25 anos indicam que 60% a 80% das organizações ficam aquém do sucesso esperado com a sua estratégia, resultante da falta de uma ligação forte entre a formulação da estratégia e sua execução operacional (Kaplan e Norton, 2008a).

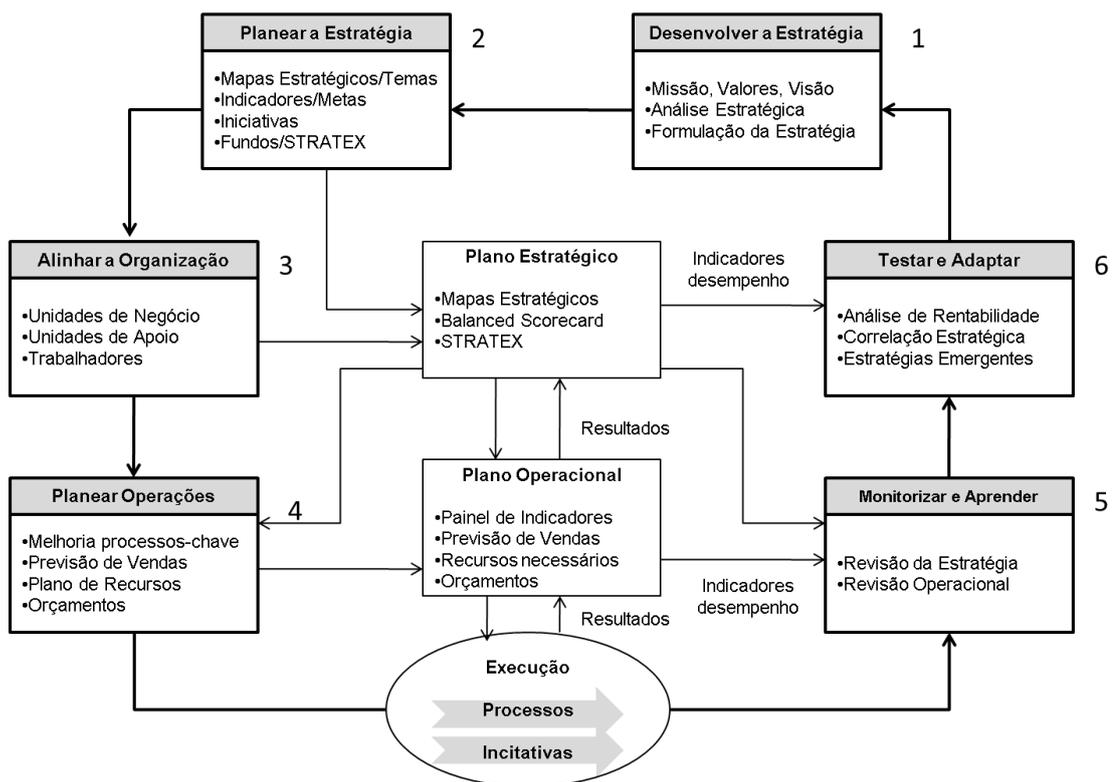


Figura 33 – Sistema de Gestão em Circuito Fechado (*Closed-loop Management System*)

Fonte: Adaptado pela autora de Kaplan e Norton, 2008b:8)

Este sistema, conforme ilustra a Figura 33, visa colmatar essa falta de ligação entre a formulação e execução da estratégia e é composto por seis fases. A primeira fase

- *Desenvolver a Estratégia* – visa formular a estratégia através da aplicação de ferramentas de análise estratégica, tais como análise *SWOT*, análise *PEST*, análise *Stakeholders*, definição da posição competitiva, definição de competências nucleares e a definição dos conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* - missão, visão, valores. A segunda fase - *Planear a Estratégia*, compreende a definição de objetivos estratégicos, metas, indicadores e iniciativas e o uso de mapas estratégicos para tradução da estratégia. A terceira fase - *Alinhar a Organização* – compreende o alinhamento de toda a organização, isto é, unidades de negócio, de apoio e trabalhadores, com a estratégia. A quarta fase – *Planear Operações* – compreende o desenvolvimento do plano de ações a seguir para alcançar os objetivos estratégicos definidos e integra a definição de orçamentos, plano de vendas, plano recursos disponíveis e a melhoria dos processos chave. A quinta fase – *Monitorização e Aprendizagem* - compreende a realização de reuniões mensais de análise de desempenho da organização, de identificação e resolução de problemas, de revisão dos mapas estratégicos e por fim da revisão da estratégia. Por último a sexta fase – *Testar e Adaptar* – compreende a avaliação da necessidade de adaptar ou reformular a estratégia tendo por base as reuniões mensais realizadas na fase anterior. Esta fase termina o sistema de *closed-loop* e poderá ter lugar passado um ano da formulação da estratégia desenvolvida na primeira fase. Analisaremos cada uma das seis fases nos pontos seguintes.

4.1.4.2.1. Fase 1 - Desenvolver a Estratégia

O Sistema de Gestão em Circuito Fechado inicia-se com o desenvolvimento da estratégia que compreende a definição da missão, visão e valores, seguido da análise estratégica e por último a formulação da estratégia.

4.1.4.2.1.1. Definição da Missão, Visão e Valores

Antes de formular a estratégia a organização deve definir qual o objetivo último da organização – *missão*, bem como as linhas orientadoras da conduta da organização para chegar a esse fim – *valores* e as suas aspirações para os resultados futuros – *visão*.

A missão define a razão da existência da organização e deve ser definida numa frase curta, os valores descrevem as atitudes e comportamentos da organização e em termos funcionais não devem exceder os quatro valores, a visão define os resultados esperados no futuro a médio-longo prazo que poderá ir, por norma, de três a cinco anos (Kaplan e Norton, 2008b, Caldeira 2009).

4.1.4.2.1.2. Análise Estratégica

A análise estratégica muitas vezes denominada de estudo estratégico (Caldeira, 2009) compreende a análise interna e externa da organização e a análise dos *Stakeholders*. A análise externa compreende o estudo do ambiente macroeconómico e as ferramentas utilizadas para esse estudo são a análise *PEST* e/ou as cinco forças competitivas de Michael Porter. A análise interna pretende examinar a performance e capacidades da organização e a ferramenta utilizada para o efeito é a análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*. Por último a análise dos *Stakeholders* incide sobre quem tem interesse na organização, e entende-se por *Stakeholders* os «indivíduos, grupos de interesse e organizações que disputam o controlo de recursos e resultados de uma organização para proveito dos próprios» (Caldeira, 2009:18), a ferramenta utilizada para esta análise é a matriz dos *Stakeholders*.

4.1.4.2.1.3. Formulação da Estratégia

Existem várias metodologias de formulação da estratégia, conforme já abordamos no Capítulo 1. Neste quinto livro, Kaplan e Norton organizam as diversas metodologias de suporte à formulação da estratégia da seguinte forma, as baseadas na produtividade/qualidade, no cliente, na posição de mercado, na inovação, na responsabilidade social e no risco. Para os autores as metodologias de formulação da estratégia com mais visibilidade, e usadas pelas organizações mais bem-sucedidas são as focadas no cliente (Kaplan e Norton, 2008b). No entanto os autores sugerem que a melhor metodologia de formulação de estratégia que uma organização deve adotar será a que lhe permite criar vantagem competitiva sustentada perante os seus concorrentes.

4.1.4.2.2. Fase 2: Planear a Estratégia

Depois de desenvolvida a estratégia passamos para a segunda fase, o planeamento da estratégia. Segundo os autores a formulação da estratégia abrange várias dimensões da organização, o planeamento da estratégia inicia-se com a tradução dessas várias dimensões em temas estratégicos (Kaplan e Norton, 2008 a, 2008b). O mapa estratégico assume especial importância, pois permite a representação visual dos temas estratégicos clarificando e comunicando a estratégia a toda a organização.

Definidos os temas estratégicos passamos para a definição dos objetivos estratégicos que descreverão qual o valor a criar por cada um dos temas estratégicos. Estes objetivos estratégicos serão convertidos em indicadores, metas e por último em iniciativas estratégicas.

As iniciativas estratégicas representam o plano de ação para alcançar as metas estabelecidas. As iniciativas não deverão ser vistas isoladamente mas sim em conjunto e requer uma definição concreta de que forma o orçamento da organização suportará o financiamento das mesmas a que os autores designam de STRATEX (*strategic expenditures*). Referem ainda os autores que deverão ser definidas equipas responsáveis pela execução das iniciativas e em caso de necessidade, revisão das mesmas, para que sejam alcançadas as metas estabelecidas.

4.1.4.2.3. Fase 3: Alinhar a Organização

O alinhamento de todos os setores da organização e funcionários com a estratégia é fundamental para o sucesso de implementação da mesma. Segundo os autores o processo de alinhamento e comunicação deve começar logo a seguir à definição dos temas estratégicos e dos objetivos estratégicos (Kaplan e Norton 2008b).

O alinhamento dos funcionários começa com o plano de comunicação da estratégia que deve ser cautelosamente definido para que a mensagem chegue a todos os funcionários e que todos a consigam compreender. Segundo Kaplan e Norton o plano de comunicação da estratégia deve contemplar o envio da mensagem sete

vezes por ano de sete formas diferentes. Uma vez compreendida a estratégia, a organização deve promover o desenvolvimento de objetivos pessoais ligados aos objetivos estratégicos da organização. O desenvolvimento de competências dos funcionários é importante no alinhamento pois permitem que estes atinjam os seus objetivos pessoais.

4.1.4.2.4. Fase 4: Planear Operações

Nesta fase, é necessário identificar quais são os processos críticos que contribuem para a execução da estratégia e desenvolver o plano operacional.

No que concerne à identificação dos processos críticos, os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos, assumem especial importância pois indicam de que forma a estratégia será executada e estão intimamente ligados com os temas estratégicos da organização (Kaplan e Norton, 2008b). Por exemplo, se um dos temas estratégicos da organização for “aumentar a inovação dos produtos”, um dos processos críticos no desenvolvimento deste tema será o processo de desenvolvimento do produto.

O plano operacional traduz a forma como as metas estabelecidas no mapa estratégico serão atingidas e compreende três aspetos essenciais: a previsão de vendas, o plano de recursos e o orçamento. As organizações devem elaborar o seu plano de vendas, perceber quais os recursos necessários para o atingir e de que forma esses recursos serão financiados.

4.1.4.2.5. Fase 5: Monitorizar e Aprender

Formulada a estratégia, planeada e definido o plano operacional da mesma, a estratégia está pronta a ser executada. Chegada a esta fase do sistema as organizações iniciam a execução da estratégia e do plano operacional, monitorizando os resultados, melhorando sempre que necessário algumas operações através de informações decorrentes da monitorização.

Nesta fase as organizações desenvolvem dois tipos de reuniões de monitorização, as relacionadas com a revisão do plano operacional e as relacionadas com a revisão da estratégia. Segundo os autores, é importante separar as reuniões de revisão do plano operacional e as reuniões de revisão da estratégia.

As reuniões de revisão do plano operacional são mais frequentes, normalmente semanais ou diárias, e destinam-se à avaliação do desempenho ao nível departamental e funcional da organização e à identificação de problemas que necessitam de imediata resolução. As reuniões de revisão da estratégia são menos frequentes, normalmente mensais, e destinam-se a discutir os indicadores e iniciativas do mapa estratégico e avaliar o progresso da execução da estratégia.

4.1.4.2.6. Fase 6: Testar e Adaptar

Esta fase fecha o Sistema em Circuito Fechado e compreende verificação da validade das assunções estratégicas definidas. Normalmente esta reunião realiza-se uma vez por ano, com a equipa executiva, que analisa o desempenho estratégico da organização, analisa as alterações do ambiente externo, e por fim analisa a necessidade de adaptar a estratégia definida.

As adaptações da estratégia implicam também alterações no mapa estratégico e inicia-se um novo ciclo de planeamento da estratégia, e da sua execução operacional: novas metas, novas iniciativas, novo plano operacional, novos processos críticos. O plano estratégico e operacional define o cenário estratégico e dá as informações necessárias para o próximo período de revisão operacional, revisão estratégica e de reuniões de teste e adaptação da estratégia.

4.1.5. Resumo da Perspetiva Diacrónica

Nesta primeira parte analisámos a evolução do *Balanced Scorecard* através das obras mais importantes dos seus criadores, Robert Kaplan e David Norton. A evolução do *Balanced Scorecard* encontra-se ilustrada na Figura 34 que esquematiza todo o processo de evolução ao longo dos últimos 20 anos.

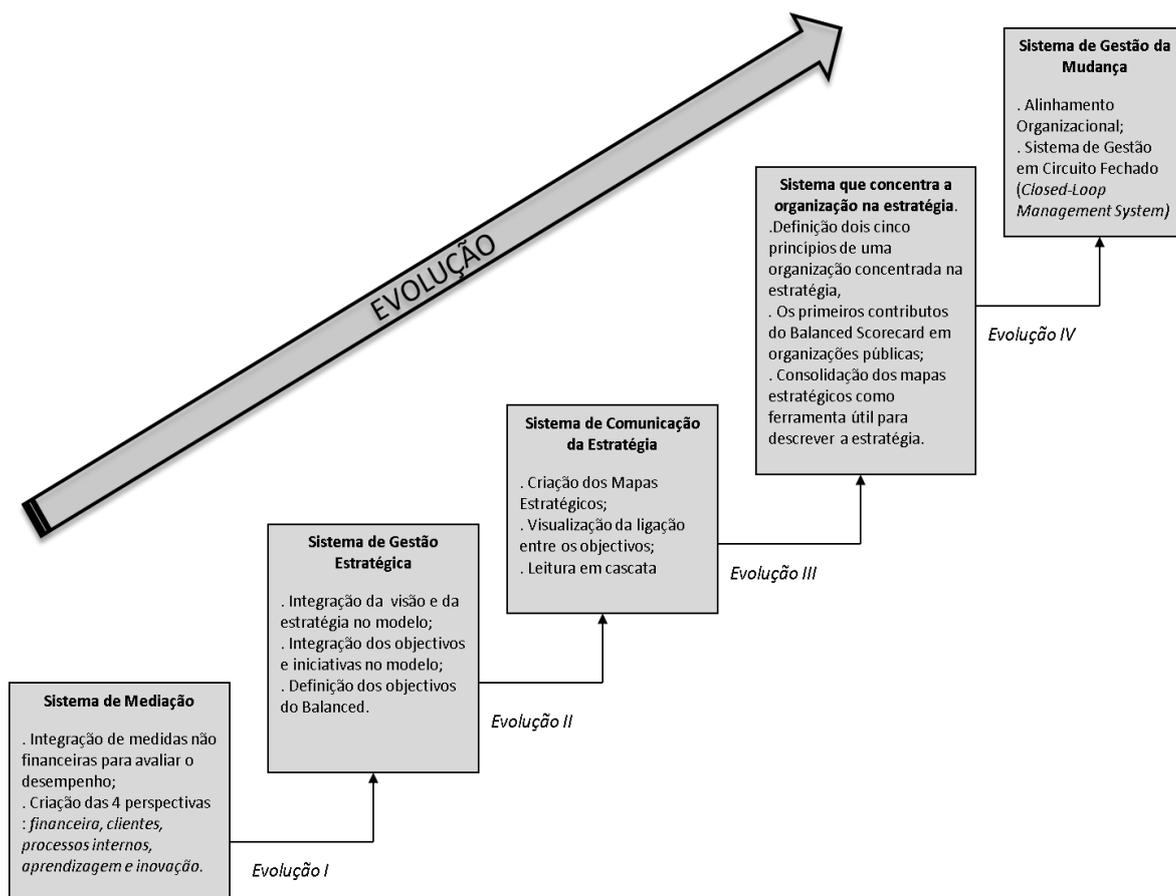


Figura 34 – Evolução do *Balanced Scorecard*

Fonte: Autoria Própria (Inspirado em Francisco Pinto (2007))

Da análise da Figura 34 verificamos que ao longo destes últimos 20 anos o *Balanced Scorecard* sofreu quatro evoluções importantes. O aparecimento do *Balanced Scorecard*, em 1990, deveu-se a um estudo realizado em diversas empresas que acreditavam que os ativos tangíveis não eram suficientes para medir o desempenho de uma organização. O modelo assenta essencialmente na criação de quatro perspetivas que os gestores dispunham para olharem o seu negócio – financeira, clientes, processos e aprendizagem e inovação – sendo que cada uma destas perspetivas integrava medidas de carácter não financeiro que se tornaram indispensáveis na tomada de decisões estratégicas. Rapidamente se descobriram novas potencialidades do modelo pelo que na segunda metade da década de 90 o *Balanced Scorecard* passou a ser utilizado como um sistema de gestão estratégica com enfoque principal na visão e na estratégia, representando assim a primeira evolução do modelo (Evolução I).

Durante os trabalhos de implementação do *Balanced Scorecard* era frequente as organizações recorrerem a representações gráficas para tentarem identificar relações causa-efeito dos objetivos de cada uma das perspetivas, pelo que no ano 2000 Kaplan e Norton desenvolveram um instrumento de representação gráfica da estratégica que designaram de *Mapa Estratégico*, representando assim a segunda evolução do modelo (Evolução II).

Nesta altura o *Balanced Scorecard* contava com dez anos de existência e com um leque vasto de exemplos de organizações (do setor privado e público) bem-sucedidas que utilizaram o *Balanced Scorecard* para se focar na estratégia da organização. Destas práticas resultaram os cinco princípios de uma organização concentrada na estratégia - *Mobilizar para a mudança através da liderança de topo, Traduzir a estratégia em termos operacionais, Alinhar a organização com a estratégia, Fazer da estratégia um trabalho de todos, Fazer da estratégia um processo contínuo* – e que representam a terceira evolução do modelo (Evolução III).

Nos dias de hoje a razão que atrai as organizações a utilizarem o *Balanced Scorecard* é conseguirem o alinhamento da organização com a estratégia. A concretização deste alinhamento exige que internamente a organização esteja preparada para a mudança e esta mudança necessita de ser gerida. O *Balanced Scorecard* atingiu um nível de desenvolvimento ao nível do alinhamento organizacional que o coloca num elevado nível de gestão, a gestão da mudança. Esta gestão da mudança configura assim a quarta e última evolução do *Balanced Scorecard* (Evolução IV).

4.2. Perspetiva Sincrónica: *Balanced Scorecard*: Ferramenta de Gestão Estratégica

Na Perspetiva Sincrónica abordaremos os princípios, objetivos, conceitos fundamentais e perspetivas do *Balanced Scorecard*. Abordaremos também a adaptação do *Balanced Scorecard* ao setor público.

4.2.1. Princípios

O *Balanced Scorecard* permite traduzir a estratégia de uma organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas (Kaplan e Norton 1996a e 1996b). A forma como este objetivo pode ser atingido assenta em três princípios fundamentais:

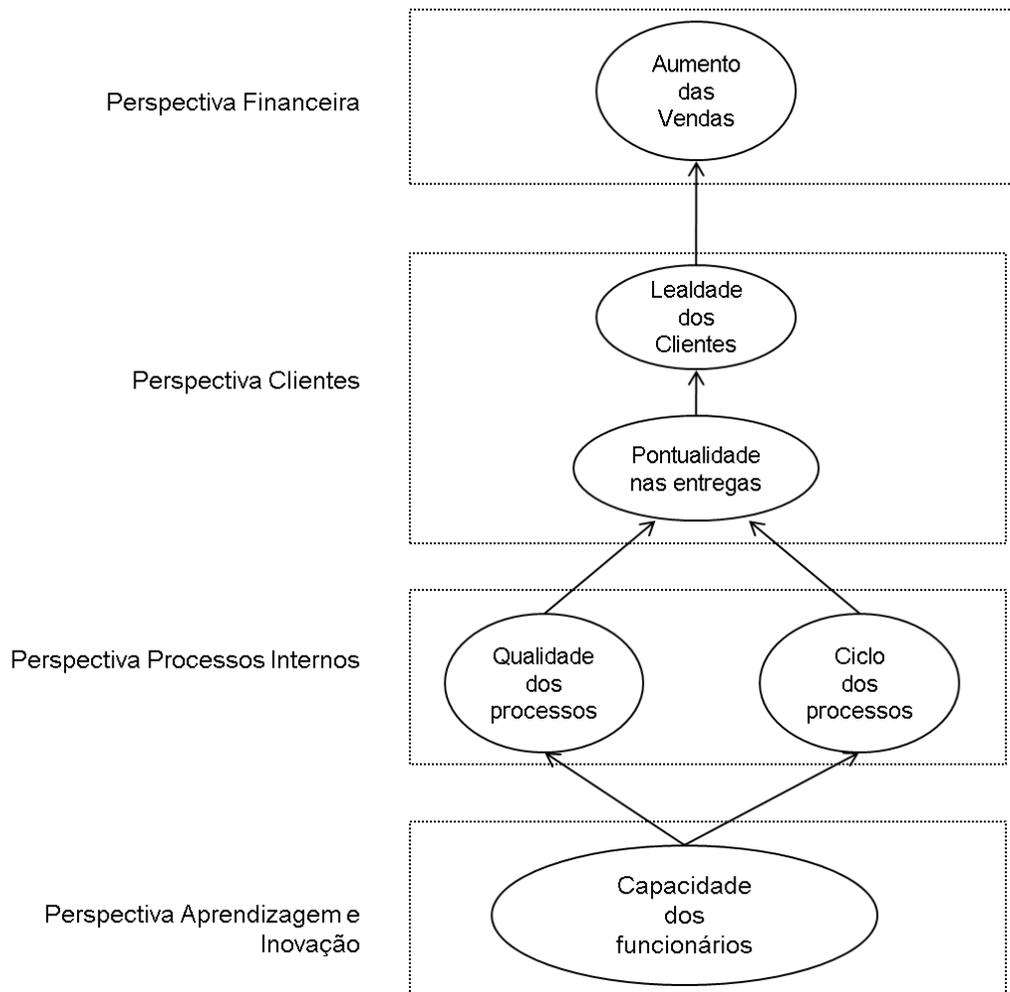
- As relações causa e efeito;
- Os resultados e vetores de desempenho;
- A relação com os objetivos financeiros.

4.2.2. As relações causa-efeito

Segundo Kaplan e Norton (1996b), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Para Russo (2006) um *Balanced Scorecard* devidamente elaborado deve contar a história da estratégia através de um conjunto sequencial de relações causa – efeito, que relacionam, em cada perspetiva e entre as várias perspetivas, os objetivos estratégicos. Para Caldeira (2009), as relações causa-efeito explicam no mapa estratégico, as correlações existentes entre os objetivos estratégicos das quatro perspetivas. Ainda segundo este último autor as relações causa-efeito assumem um papel muito importante no *Balanced Scorecard*, na medida em que explica a estratégia dentro da organização e identifica detalhadamente como cada objetivo ajuda a concretizar os outros objetivos das outras perspetivas.

A conceção do *Balanced Scorecard*, como um sistema de gestão estratégica implica a interligação das quatro perspetivas, pelo que estas não poderão ser desenvolvidas isoladamente, mas interligadas entre si em prol da estratégia da organização

(Gomes, *et al.*, 2007). Deste modo, a cadeia de relações causa – efeito assume especial relevância no *Balanced Scorecard* (Norreklit, 2000) e segundo Dávila (1999) representam mesmo o motor do negócio. As relações causa-efeito devem atravessar as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (Gomes *et. al.*, 2007), conforme consta no exemplo apresentado na Figura 35.



Fonte: Adaptado pela autora de Kaplan e Norton (1996a)

Figura 35 – Cadeia de Relações Causa e Efeito

Analisando a cadeia de relações causa e efeito da Figura 35 retiramos as seguintes ilações: a) Para que uma empresa aumente as suas vendas é necessário que os seus clientes se mantenham leais. b) Para que a empresa conquiste a lealdade dos clientes é necessário que as encomendas sejam entregues com pontualidade. c) Para que a empresa seja pontual nas entregas dos seus produtos é necessário que os ciclos dos processos internos sejam reduzidos e que a qualidade dos mesmos aumente. Por

último, d) para que os ciclos dos processos sejam reduzidos e a qualidade aumente, é necessário que a empresa invista nas capacidades dos seus funcionários.

Uma das formas de garantir um bom mapa estratégico passa pela disciplina no estabelecimento de relações causa-efeito. Deve evitar-se relações causa-efeito em excesso sob pena de tornar o mapa estratégico complexo e pouco comunicativo. Não é necessário identificar todas as relações causa-efeito, apenas apresentar as mais fortes.

Apresentamos de seguida algumas regras no estabelecimento de relações causa-efeito.

Regra 1 – Os objetivos vão gerando relações causa-efeito dentro das suas perspetivas ou nas perspetivas seguintes, sempre no sentido ascendente ou lateral (Figura 36).

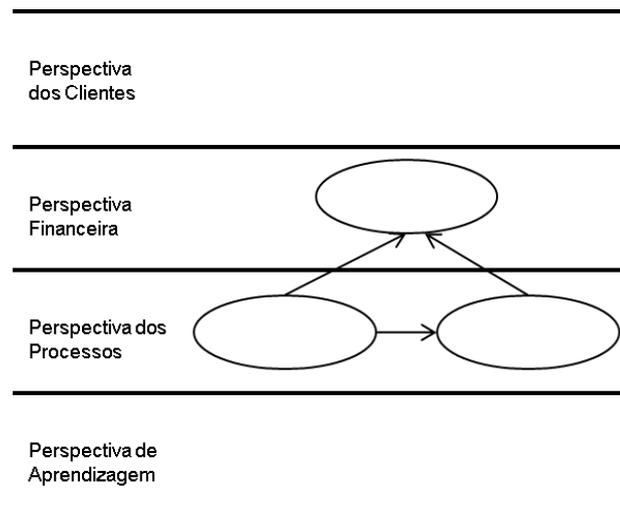


Figura 36 – Relações causa-efeito – Regra 1

Fonte: Caldeira (2009:61)

Regra 2 – Os objetivos das perspectivas de aprendizagem e processos, podem contribuir diretamente para os objetivos da perspectiva financeira ou clientes (Figura 37).

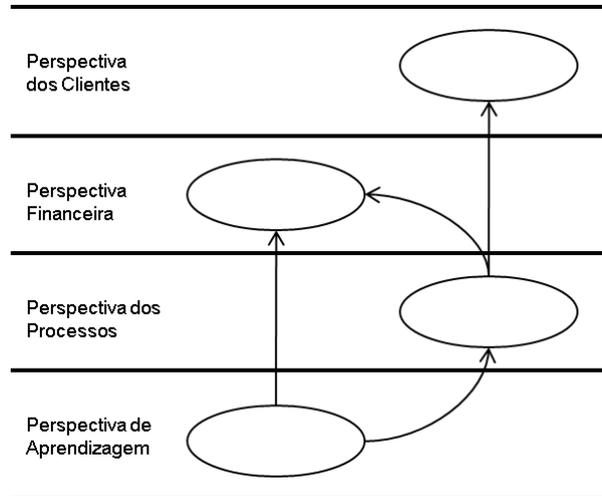


Figura 37 – Relações causa-efeito – Regra 2
 Fonte: Caldeira (2009:61)

Regra 3 – Um objetivo pode gerar efeitos em vários objetivos com eles correlacionados (Figura 38).

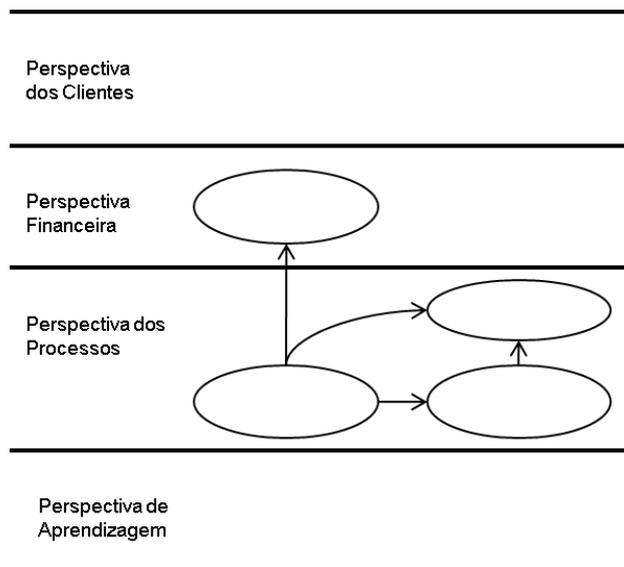


Figura 38 – Relações causa-efeito – Regra 3
 Fonte: Caldeira (2009:62)

Regra 4 – Não devem existir relações causa-efeito com sentido descendente ou com dois sentidos. Não devem existir objetivos sem relações causa-efeito. Não devem existir objetivos, com exceção dos objetivos instalados na(s) perspectiva(s) de topo, que não gerem contributos ascendentes (Figura 39).

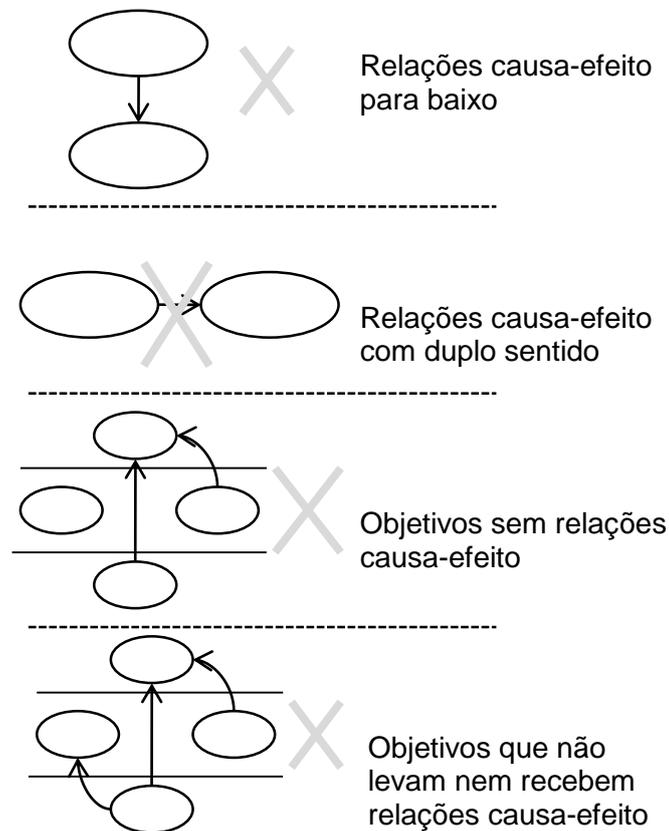


Figura 39 – Relações causa-efeito – Regra 4

Fonte: Caldeira (2009:63)

Em suma, e segundo Pinto (2007) as relações causa e efeito funcionam como um teste para avaliar se o *Balanced Scorecard* está a refletir efetivamente a estratégia da organização. Para Matos (2006) o processo causa e efeito consiste na elaboração de perguntas simples que conduzirão à formulação de objetivos e estratégias. Para Kaplan e Norton (1996b) as relações causa e efeito servirão para contar a “história” da estratégia a todos os níveis hierárquicos de uma organização.

Um *Balanced Scorecard* bem construído clarifica a missão da organização e descreve a formulação da estratégia através de relações causa-efeito entre os objetivos estratégicos e as medidas das diversas perspectivas (Matos, 2006; Ribeiro

2005; Kaplan e Norton, 1996b). Segundo Ribeiro (2005), a comunicação das relações causa-efeito é preponderante na elaboração do *Balanced Scorecard* e essa comunicação deve ser representada graficamente através do mapa estratégico (Kaplan e Norton, 1996a, 1996b, 2004a; Niven 2008).

4.2.3. Medidas de Resultado e Vetores de Desempenho

Segundo Kaplan e Norton (1996b), no *Balanced Scorecard* deve existir uma combinação adequada de medidas de resultados e vetores de desempenho. As medidas de resultado definem-se como indicadores de resultado (*lagging indicators*), tais como, rentabilidade, satisfação dos clientes, retenção dos clientes, capacidades dos funcionários, e os vetores de desempenho definem-se como indicadores de atuação (*leading indicators*) tais como, tempo do ciclo de processo, taxas de defeito, etc.

Também segundo os autores, as medidas de resultado sem os vetores de desempenho não comunicam a forma como os resultados devem ser alcançados e os vetores de desempenho sem as medidas de resultados não permitem, por si só, verificar se as melhorias operacionais se refletiram no aumento do volume de negócios, de clientes e conseqüentemente na melhoria do desempenho financeiro.

4.2.4. A relação com os fatores financeiros

As organizações preocupam-se cada vez mais com temas ligados à qualidade dos serviços ou produtos, à satisfação dos clientes, ao melhoramento dos processos internos críticos, à inovação, à satisfação dos funcionários, entre outros (Giollo, 2002). Kaplan e Norton (1996b) acrescentam que estes temas não podem ser vistos isoladamente, como forma de alcançar o sucesso de uma organização, estas melhorias apenas beneficiam uma organização quando traduzidas em aspetos financeiros, tais como, o aumento das vendas, a diminuição dos custos, ou melhoramento na utilização dos ativos.

Pese embora o facto dos indicadores de índole financeira serem insuficientes para garantir o sucesso de uma organização, estes são fundamentais e assumem um papel crucial no *Balanced Scorecard*, pelo que as organizações devem enfatizar fortemente os resultados financeiros, tais como o retorno sobre o capital investido ou o valor económico agregado (Kaplan e Norton, 1996b; Giollo, 2002; Ribeiro, 2005).

Por último e segundo Kaplan e Norton (1996 a, 1996b), a cadeia de relações de causa e efeito de todas as medidas constantes no *Balanced Scorecard* devem estar associadas aos objetivos financeiros, o que justifica a presença da perspetiva financeira no topo do *Balanced Scorecard* seguida da perspetiva de clientes, dos processos internos e por último da aprendizagem e crescimento.

4.2.5. Propósitos

De um simples sistema de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* evoluiu para um sistema de gestão estratégica e por último para um sistema de gestão da mudança e é hoje uma importante ferramenta de implementação e gestão da estratégia a longo prazo e permite a melhoria da competitividade e do desempenho (Guerra 2008).

Os objetivos e as medidas utilizadas no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas financeiras e não financeiras. Subjacente ao *Balanced Scorecard* está todo um processo hierárquico norteado pela missão, visão e estratégia da organização. A gestão de topo define numa primeira fase a missão, visão e estratégia da organização e só depois disso se dá início à implementação do *Balanced Scorecard*.

Segundo Kaplan e Norton (1996a e 1996b), os principais propósitos do *Balanced Scorecard* são: *tradução e clarificação da visão e da estratégia; comunicação e alinhamento estratégico; planeamento e afetação de recursos; feedback e aprendizagem estratégica.*

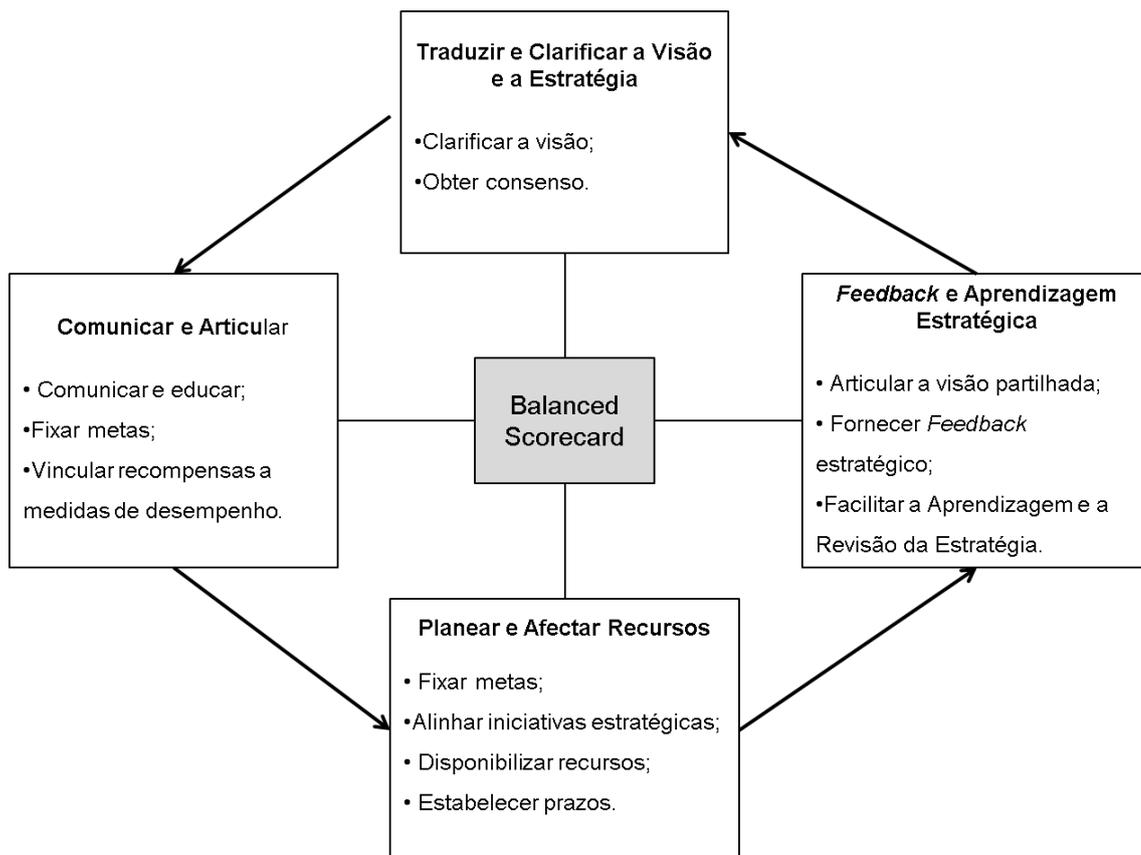


Figura 40 – Objetivos do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptado pela autora Kaplan e Norton (1996a:5)

4.2.5.1. Traduzir e clarificar a visão e a estratégia

Das implementações do *Balanced Scorecard* em diversas organizações, Kaplan e Norton perceberam que a visão e estratégia definida pela gestão de topo só eram compreendidas nas linhas operacionais através de objetivos e indicadores devidamente articulados entre si, traduzidas em metas e iniciativas que os colaboradores entendiam e executavam (Kaplan e Norton 1996a, 1996b).

O processo de implementação do *Balanced Scorecard* tem início com um processo de reflexão desencadeado pela gestão de topo, que pode incluir a elaboração de um diagnóstico que evidencie quais os fatores valorizados pelos clientes alvo com o objetivo único de definir a missão, visão e valores da organização e traduzir a estratégia em objetivos estratégicos específicos em cada uma das perspetivas (Cruz, 2006a; Cruz 2006e; Pinto, 2007; Caldeira, 2009)

Segundo Kaplan e Norton (1996a, 1996b) muitas organizações não têm a estratégia bem definida e nem sempre a missão e visão são devidamente discutidas e clarificadas, outras definem a missão mas não a divulgam corretamente junto dos seus colaboradores o que dificulta a mobilização, o alinhamento e a participação ativa das pessoas na obtenção do sucesso, outras organizações não conseguem operacionalizar a sua visão e estratégia. O *Balanced Scorecard* através das suas perspetivas, das relações causa e efeito e dos vetores de desempenho permite clarificar as ações a desenvolver para o sucesso da organização e assim ultrapassar as dificuldades referidas.

No que concerne à definição de objetivos, na perspetiva financeira o enfoque deverá estar no crescimento das vendas e do mercado, na rentabilidade e na geração de fluxos de caixa, na perspetiva de cliente deverá ser definido com rigor, qual o segmento alvo de clientes e mercado pelos quais se quer competir e só então definir objetivos estratégicos que visem a satisfação dos seus clientes alvo e conquistem a sua lealdade. Definidos os objetivos estratégicos da perspetiva financeira e de clientes a gestão de topo deverá definir objetivos estratégicos para os seus processos internos. Esta etapa representa uma das principais inovações e benefícios do *Balanced Scorecard* pois na maioria dos sistemas de mediação de desempenho os esforços *Balanced Scorecard* são concentrados em indicadores de custo, qualidade e ciclos dos processos sem nunca se apurar se efetivamente são esses os processos críticos de sucesso. O *Balanced Scorecard* destaca os processos críticos de sucesso, sendo que essa identificação, muitas vezes, revela processos completamente novos. Por fim, devem ser definidos os objetivos estratégicos específicos da perspetiva de aprendizagem e crescimento, com especial enfoque na reciclagem de funcionários, na tecnologia, nos sistemas de informação e na melhoria dos procedimentos organizacionais.

O processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica os vetores críticos que permitem alcançar esses objetivos.

4.2.5.2. Comunicar e articular

Para Kaplan e Norton (1996b) o *Balanced Scorecard* permite a comunicação dos objetivos estratégicos a toda a organização, interligando os objetivos globais com os objetivos departamentais de uma organização. Essa comunicação serve para mostrar a todos os funcionários os objetivos estratégicos que devem ser alcançados para garantir o sucesso da estratégia, e de que forma contribuem para esse sucesso (Ribeiro, 2005, Russo, 2006, Pinto, 2007)).

Para transmitirem os objetivos, muitas organizações usam *newsletters*, quadros de aviso, vídeos, computadores ligados em rede, *e-mail*, entre outros (Kapan e Norton, 1996b). O *Balanced Scorecard* incentiva o diálogo entre todas as hierarquias de uma organização, pelo que no final do processo de comunicação e alinhamento estratégico, os objetivos individuais de cada colaborador, setor, departamento, deverão estar de acordo com os objetivos globais da organização, garantindo assim a convergência de esforços.

4.2.5.3. Planear e afetar recursos

O planeamento e afetação de recursos resultam da necessidade de integrar no orçamento anual a afetação dos recursos necessários para com a estratégia da organização (Pinto, 2007). O *Balanced Scorecard* fornece metas e indicadores que servirão de base para disponibilizar recursos no orçamento anual, permitindo financiar as iniciativas que permitem alcançar os objetivos de médio e longo prazo (Kaplan e Norton 1996b).

Segundo os mesmos autores, o processo de planeamento e afetação de recursos permite que uma organização:

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;
- Identifique os mecanismos e os recursos necessários para alcançar esses resultados;

- Estabeleça metas de curto prazo para os indicadores financeiros e não – financeiros, que vão testando continuamente a implementação da estratégia.

4.2.5.4. *Feedback* e aprendizagem estratégica

Para Pinto (2006c, 2007) o *feedback* e a aprendizagem estratégica centram-se na capacidade das organizações desenvolverem uma aprendizagem que lhes permite rever e alterar estratégias com base no comportamento da performance. Também para Gomes (2006), Gomes *et al.* (2007) e Rampersad (2003), as organizações necessitam de ter um feedback sobre a viabilidade e o êxito da estratégia definida. Esta aprendizagem começou a ser facilitada com o aparecimento do *Balanced Scorecard*, na medida em que este permite articular as metas financeiras de curto prazo, departamentais e individuais, com as iniciativas realizadas nas outras três perspetivas.

Para Kaplan e Norton (1996b) este aspeto é considerado o mais inovador de todo o *Balanced Scorecard*, porque constitui a base de sustentação da estratégia e permite aferir da necessidade da estratégia ser revista ou alterada.

Em suma, os objetivos do *Balanced Scorecard* foram captados por Kaplan e Norton depois de analisadas as experiências de implementação do *Balanced Scorecard* em várias organizações. Na verdade, as primeiras implementações do *Balanced Scorecard* não tinham o objetivo de criar um novo sistema de gestão estratégica, mas os gestores das organizações acabaram por perceber que as potencialidades do modelo iam além da mera mediação do desempenho, para passar a ser um modelo capaz de gerir, executar e comunicar a estratégia da organização através dos objetivos definidos nas quatro perspetivas e das suas relações causa e efeito e dos indicadores, metas e iniciativas e das ligações entre eles.

4.2.6. Conceitos fundamentais e adaptação dos mesmos ao setor público

A implementação do *Balanced Scorecard* no setor privado decorre de um processo de construção que exige um trabalho de reflexão inicial onde se identificam alguns

conceitos fundamentais: *Missão, Valores, Visão, Estratégia*. Em complemento à filosofia de *Balanced Scorecard*, mais propriamente no que concerne à elaboração dos Mapas Estratégicos, foram desenvolvidos novos conceitos fundamentais, também eles cruciais na implementação do modelo: *Mapa Estratégico, Temas Estratégicos, Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas e Iniciativas*.

A implementação do *Balanced Scorecard* nos serviços públicos tem o mesmo ponto de partida que o setor privado, isto é, o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, tem que definir a sua missão, a qual deverá ser suportada por um conjunto de valores interiorizados na organização. Será também necessário definir a visão, que por sua vez servirá de suporte para a definição das prioridades estratégicas que conduzirão à criação de valor público para os cidadãos.

4.2.6.1. Missão

A missão de uma organização traduz a razão de ser de uma organização (Kaplan e Norton 1996b; Níven, 2003; Filho, 2005, Santos, 2006, Pinto, 2007; Caldeira, 2009) e terá de permitir responder à seguinte questão chave: *Porque razão existimos?* Segundo Filho (2005) a missão também deverá permitir responder a outras sub-questões, tais como:

- Quem somos?
- Para que propósito a organização existe?
- Que valor a nossa organização oferece à sociedade?
- Qual a nossa identidade?
- Onde estamos agora?

A declaração de missão é um elemento crucial para a execução de uma estratégia e segundo este autor, apresenta as seguintes características:

- Descreve o propósito da organização;
- Identifica o negócio;
- Delineia a estratégia a seguir;

- Define o que significa sucesso para a organização;
- Incorpora os valores da organização.

São conhecidas as declarações de missão de algumas organizações mundiais, tais como:

- *Fazer as pessoas felizes* (Disney)
- *Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, num ambiente limpo e agradável* (McDonald's)
- *Dar contributos técnicos para o avanço e bem-estar da humanidade* (Hewlett – Packard)

Para que se possa chegar a uma declaração de missão ideal é preciso que esta reúna um conjunto de atributos (Pinto, 2007):

- Ser concisa e orientada para metas;
- Ter um forte conteúdo emocional;
- Traduzir as ações da organização;
- Definir a razão de ser de uma organização;
- Declarar um propósito a atingir envolvendo toda a organização.

A missão tem que estar sempre presente no *Balanced Scorecard* de qualquer organização. No setor privado a missão não constitui nenhuma das perspetivas do *Balanced Scorecard*, mas constitui um ponto de partida para a estratégia.

No setor público a missão assume especial importância e apresenta-se como uma quinta perspetiva colocada no topo, acima das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*. A missão assume uma importância crucial na medida em que funciona como base de orientação de qualquer serviço público ou organização sem fins lucrativos, motivo pelo qual aparece no topo do *Balanced Scorecard* (Pinto, 2006b, 2007).

Também no setor público a missão deve referir as finalidades que justificam a existência de uma organização e deve afirmar como alcançar a visão num certo

período temporal, pelo que a missão normalmente inclui a resposta às seguintes questões:

- O que somos?
- O que fazemos?
- Por que o fazemos?
- Para quem o fazemos?
- Como o fazemos?

A definição da missão não serve tanto para definir qual é a atividade ou função de um organismo público, mas sobretudo para enunciar a razão pela qual essa atividade ou função existem (Carapeto e Fonseca, 2006).

A missão dos organismos públicos, normalmente, encontra-se definida nas respetivas leis orgânicas onde também se encontram definidas as competências dos serviços. Considerando que a missão é tida como um pilar na construção do *Balanced Scorecard*, o seu enfoque deverá ser muito mais apelativo do que aquele que resulta das leis orgânicas.

As declarações de missão devem ser elaboradas pela gestão de topo de uma forma simples, clara e curta, de forma a ser compreendida por toda a organização. Declarações de missão muito longas são de todo inadequadas sob pena de dificilmente serem entendidas pelos dirigentes e funcionários de uma organização.

O caso da *Boston Lyric Opera* apresentado no ponto 3.1.1.1. é um bom exemplo de missão: *A nossa missão é garantir o futuro a longo prazo da ópera em Boston e na Nova Inglaterra, (1) criar produções profissionais da mais alta qualidade de diversas peças de repertório de ópera, que sejam artisticamente excelentes bem como inovadoras sob os pontos de vista teatral e musical, (2) desenvolver a próxima geração de talentos de ópera, (3) educar e alinhar uma comunidade diversificada na arte da ópera, para que os seus membros se transformem em espectadores, educadores, apoiantes e voluntários entusiásticos.*

4.2.6.2. Valores

Os valores são os princípios de uma organização que devem ser evidenciados nos comportamentos dos colaboradores. São crenças enraizadas dentro de uma organização, pelos quais se rege e que influenciam as atitudes, comportamentos, escolhas e decisões. Os valores pautam os comportamentos numa linha de conduta determinada (Carapeto e Fonseca, 2007).

Os valores utilizados com maior frequência nas organizações, em geral, são: Imparcialidade, Independência, Transparência, Eficiência, Entusiasmo, Iniciativa, Trabalho em Equipa, Respeito, Satisfação do Cliente, Serviço Público, Inovação, Criatividade, Qualidade, Orientação para os resultados, Motivação dos colaboradores, Competência, Dedicção, Comunicação, Integridade, Responsabilidade, Solidariedade, Excelência, entre outros (Caldeira, 2009).

Em termos funcionais, o número de valores, segundo Caldeira (2009), não deve exceder os quatro valores, sob pena de existir dispersão no que realmente é importante para a organização. A minimização dos valores ajuda os colaboradores a focarem-se no que realmente é importante e ajuda a chefia a monitorizar a sua aplicação no dia-a-dia.

Segundo Pinto (2006a, 2007) e Caldeira (2009) os valores têm que estar perfeitamente interligados com a missão, com vista a dar a esta uma continuidade lógica. Devem permitir a definição de comportamentos e a identificação de códigos de conduta, bem como a promoção de atitudes que esclareçam a forma de estar na organização.

Ainda segundo os autores, a contradição entre os valores declarados e a prática organizacional é muito comum, é importante que uma organização avalie se têm condições para praticar os valores enunciados, pois caso não tenha é bom que não os comunique quer interna quer externamente.

Os valores de uma organização deverão conseguir responder às perguntas:

- O que nos rege?

- Quais os princípios que orientam a nossa atividade?

Existem vários tipos de valores na administração pública, nomeadamente, valores democráticos, profissionais, éticos e humanos, conforme se demonstra na Figura 41.

| Valores Democráticos | Valores Profissionais | | Valores Éticos | Valores humanos |
|----------------------|---|--|----------------|-----------------|
| | Tradicionalis | Novos | | |
| | . Governo responsável; . Primado do direito; . Apoiar a democracia; . Lealdade; . Respeito da autoridade dos titulares dos cargos públicos eleitos; . Neutralidade/Imparcialidade . Responsabilidade; . Aplicação regular da lei; . Interesse público/bem comum | . Neutralidade; . Mérito; . Excelência; . Eficácia; . Economia; . Isenção; . Aconselhar com objetividade e imparcialidade; . Dizer a verdade; . Equilibrar a complexidade; . Conservar a confiança do público | | |

Figura 41 – Valores da Administração Pública

Fonte: Adaptado de Heitzman (2001)

Da análise da Figura 41 são evidenciados quatro tipos de valores que por norma são utilizados na Administração Pública – democráticos, profissionais, éticos e humanos. Contudo são apenas exemplos de valores podendo as organizações utilizar outro tipo de valores que melhor pautem a sua conduta.

A gestão de topo de uma organização deve saber conservar os valores inculcados no seio da organização, é responsável pela proteção desses valores, sendo essa responsabilidade partilhada com os funcionários, os líderes políticos, os cidadãos, os fornecedores e outras partes interessadas (Carapeto e Fonseca, 2007).

4.2.6.3. Visão

A Visão de uma organização deve ser construída depois de definidos a missão e os valores. A visão traduz uma imagem do futuro da organização e deverá responder à seguinte questão: *Para onde queremos ir?* Segundo Filho (2005) a visão também deverá permitir responder a outras sub-questões, tais como:

- Qual o sonho mais ambicioso da nossa organização?
- Qual a nossa visão do futuro?
- O que queremos alcançar no longo prazo?
- Para onde nós vamos a partir de onde estamos?

Segundo Pinto (2007) a visão deve reunir as seguintes características:

- Motivadora, inspiradora e estimulante;
- Consistente com a missão e os valores;
- Tangível, realizável e verificável;
- Clara e convincente;
- Ponto de focagem para onde convergem esforços;
- Instrumento de comunicação apelativo.

Para Collins e Porras (1996), a visão de uma organização está associada aos seus valores e à sua capacidade de imaginar o futuro e deve criar uma imagem futura que todas as pessoas da organização interiorizem. A visão define a ambição da organização para o futuro e normalmente envolve grandes mudanças e progressos dentro da mesma.

Para Níven (2008), a visão é a base para a formulação da estratégia e para a definição de objetivos e trás bastantes benefícios para a organização:

- Cria uma linha orientadora para o futuro da organização;
- Cria tensões positivas dentro da organização;
- Complementa a liderança;
- Força a discussão acerca dos *trade-offs*;
- Apela à sensibilidade de todos.

Apresentamos alguns exemplos de visões organizacionais:

- *Ser o líder mundial em imagem* (Kodac);
- *Construir um site onde todos possam comprar alguma coisa* (Amazon.com);
- *Eliminar os abusos contra o meio ambiente e promover soluções ambientais* (Greenpeace).

É muito importante não confundir a visão com a missão. Enquanto a missão é abrangente e não tem um objetivo concreto a atingir, a visão, embora ambiciosa, é dirigida para o longo prazo com metas mensuráveis e concretizáveis. Filho (2005) sintetiza estes dois conceitos da seguinte forma:

Conceito de Missão: É uma declaração concisa, como foco interno, da razão de ser da organização, do propósito básico para o qual se direcionam as suas atividades e dos valores que orientam as atividades dos funcionários. A missão deve descrever como a organização espera competir no mercado e fornecer valor aos clientes

Conceito de Visão: É uma declaração concisa que define as metas a médio prazo e a longo prazo de uma organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores e visionários – como a organização quer ser percebida pelo mundo.

A definição da visão é fundamental na implementação do *Balanced Scorecard*. É a partir da definição das grandes metas na visão que a gestão de topo pode iniciar um processo de formulação de destinos estratégicos, escolhas, prioridades e metas a

atingir (Cruz, 2006a,Cruz 2006f; Pinto, 2006a, 2007). Na figura 42 podemos observar a seqüência lógica do *Balanced Scorecard*, desde a missão até à estratégia.

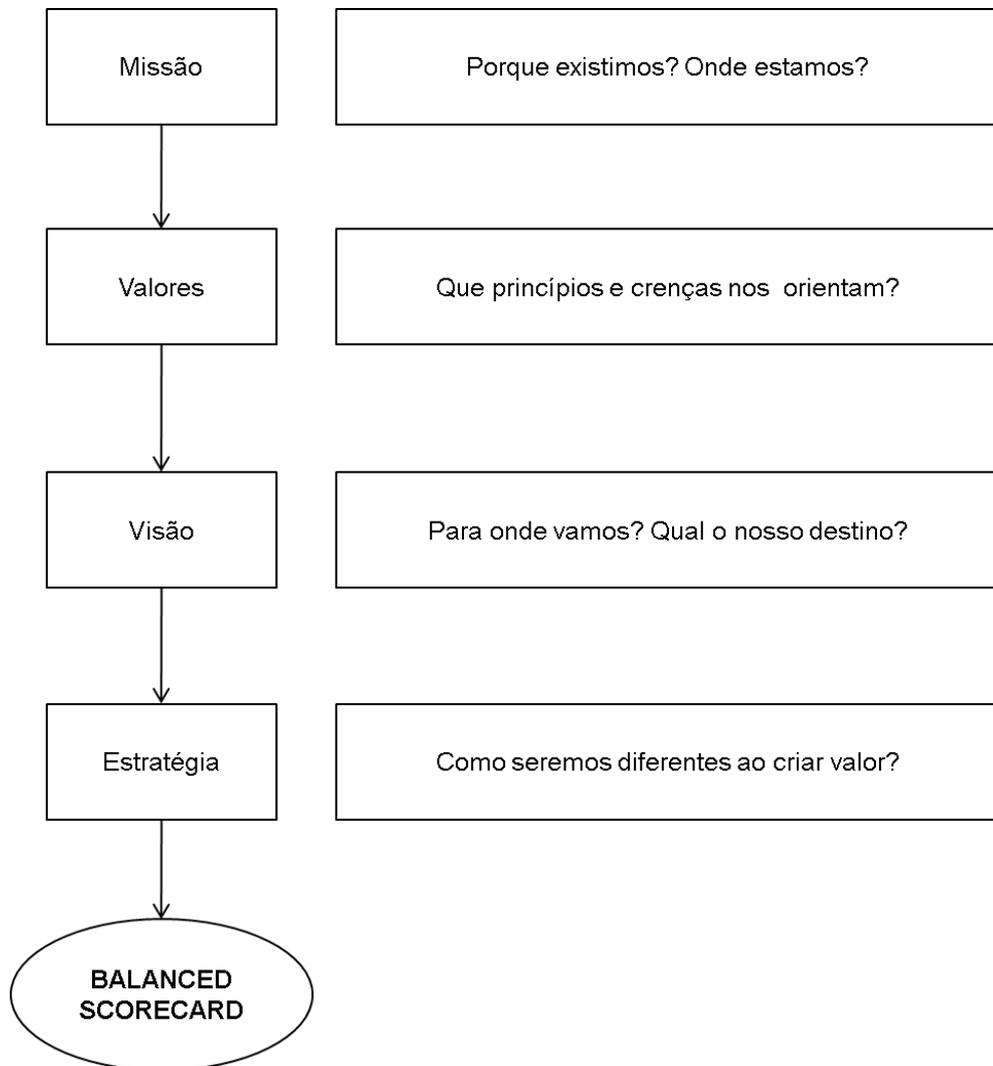


Figura 42 – Sequência do *Balanced Scorecard*

Fonte: Pinto (2007:61) e Filho (2005:47)

Da análise da Figura 42 concluímos que, na seqüência lógica do *Balanced Scorecard*, a definição da visão é precedida da missão e dos valores, porque só depois compreendida a razão de ser da organização e percebidos os valores pelos quais se regem é que se poderá definir um futuro ambicioso para a organização. Construídos estes três conceitos – *missão*, *valores*, *visão* – a organização reúne condições para definir a sua estratégia e construir o *Balanced Scorecard*.

A visão de uma organização pública deve traduzir aquilo que a organização pretende ser no futuro e o tipo de serviços que pretende prestar aos seus cidadãos. Tal como no privado, a visão deverá ser clara, simples e compreensível por todos os elementos da organização, tais como chefias de topo, intermédias, funcionários, cidadãos, fornecedores, e deve incluir uma reflexão a cinco preocupações fundamentais (Jeffries *et al.*, 1999):

- Satisfação dos cidadãos;
- Desempenho da organização;
- Qualidade dos serviços;
- Envolvimento dos funcionários;
- Responsabilidade social.

Ao contrário do setor privado, na administração pública a definição da visão não é tarefa simples. Embora caiba à gestão de topo promover a elaboração da visão e garantir que a mesma chega a toda comunidade envolvente, numa organização pública é importante que a visão seja aprovada pela liderança política que tutela a organização (Carapeto e Fonseca, 2007). Na prática, a forma como esta articulação se processa depende de vários fatores, tais como, o tipo de organização, qual a sua posição na estrutura da administração pública (central, regional ou local), o impacto da estratégia na sociedade, as verbas atribuídas, a proximidade dos responsáveis políticos e o relacionamento entre ambos (Pinto, 2007).

No entanto e apesar das dificuldades que se possam encontrar na sua elaboração, a visão deverá sempre dar resposta à questão: *O que queremos ser?* e é desejável que a resposta seja devidamente comunicada a toda organização de forma convincente para garantir o envolvimento das pessoas.

4.2.6.4. Estratégia

A definição de estratégia continua a ser nos dias de hoje um tema muito falado e sem consenso no que concerne à definição da estratégia enquanto conceito. Henry Mintzberg analisou, no seu livro *Strategy Safari* (1998), as diferentes escolas de pensamento estratégico e os diferentes conceitos de estratégia e constatou que nenhuma definição de estratégia é universalmente aceite.

No que concerne ao *Balanced Scorecard* a estratégia é o elemento central em torno da qual funcionam as quatro perspetivas. Segundo Russo (2006), a estratégia incide em quatro passos fundamentais:

1. Fazer o levantamento e reflexão sobre a situação atual da empresa no que diz respeito à atividade, força, fraquezas, oportunidades e ameaças.
2. Estabelecer o percurso da empresa, isto é, fatores competitivos a explorar, identificação dos clientes e mercados-alvo, modificação ou não da atividades, etc.
3. Idealizar e selecionar o modo de concretizar tal percurso, através do uso de novas tecnologias, marketing, gestão estratégica, *benchmarking*, *Balanced Scorecard*, etc.
4. Concretizar a estratégia, ou seja, atuar e estabelecer métodos de organização e fixação da estratégia.

Para Pinto (2007) uma estratégia bem formulada e eficazmente executada permite identificar um conjunto de prioridades, nas quais deverão ser alocados os recursos e as energias da organização, sendo que os pilares para o desenvolvimento da estratégia são, segundo o autor, cinco:

1. Olhar para fora da organização e identificar as oportunidades e ameaças;
2. Olhar para dentro da organização e identificar recursos, competências e práticas;
3. Analisar estratégias alternativas, dirigidas às ameaças e oportunidades;

4. Construir a ligação (*fit*) entre as atividades que suportam a estratégia;
5. Criar alinhamento.

Todavia, para que haja uma boa formulação e execução da estratégia é necessário que haja uma boa gestão da mesma. O *Balanced Scorecard* tem dado bons contributos na gestão da estratégia, principalmente nas fases que se seguem à formulação da estratégia: comunicação, execução, monitorização e revisão.

No entanto, Kaplan e Norton, através dos estudos desenvolvidos em diversas organizações a nível mundial, concluíram que o problema do insucesso da estratégia nas organizações, não estava na fase de formulação da estratégia, mas sim na fase de execução da estratégia. Os autores confirmaram que apenas 10% das estratégias formuladas eram implementadas com sucesso e identificaram quatro grandes barreiras que dificultavam a execução da estratégia conforme ilustra a Figura 43.

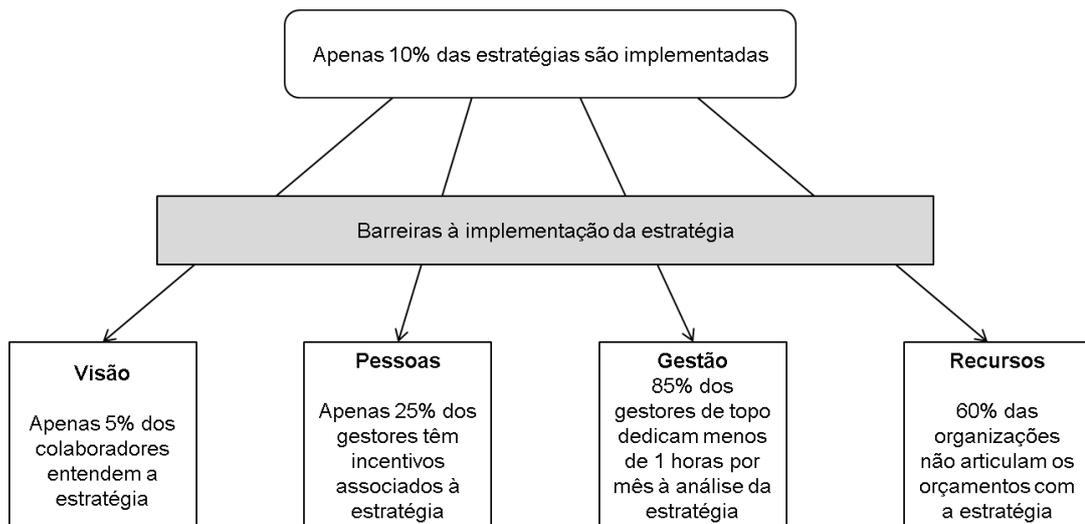


Figura 43 – Barreiras à implementação da estratégia

Fonte: Níven (2008: Versão Kindle, localização 235-40)

Da análise da Figura 43 verificamos que apenas 5% dos colaboradores da organização a estratégia, apenas 25% dos gestores definem incentivos associados à estratégia, 85% dos gestores dedicam pouco tempo à análise estratégica (menos de 1 hora por mês) e 60% das organizações não articulam os orçamentos com a

estratégia da organização, o que constituem barreiras à implementação e execução da estratégia, conduzindo mesmo à falta de alinhamento da organização.

O *Balanced Scorecard* ao longo dos últimos anos tem vindo a desenvolver ferramentas cruciais capazes de fazer face a estas barreiras. Recordemos que quando o *Balanced Scorecard* surgiu, a estratégia não constava no modelo (ver Figura 27), só mais tarde é que a estratégia e a visão passaram a fazer parte do modelo (ver Figura 28) e que representou a primeira evolução do *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* permite comunicar e clarificar a estratégia e a visão para que todos os colaboradores a entendam, ajuda no alinhamento dos colaboradores com a estratégia através de motivações intrínsecas e extrínsecas, permite alocar os recursos nos objetivos definidos e permite ainda que a dedicação da gestão de topo à estratégia seja uma constante, ultrapassando assim as barreiras apresentadas na Figura 42.

Para Kaplan e Norton (1996b) a estratégia representa o “caminho” que a organização deve seguir para o seu futuro desejável definido na visão. Como esse futuro não se conhece, surgem incertezas, tanto a nível externo (sociedade, clientes, mercado, competitividades) como interno (competências, recursos, motivação). Estas incertezas, segundo os autores, constituem hipóteses que a estratégia irá testar, utilizando o *Balanced Scorecard*.

No *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos, a estratégia continua posicionada no centro do modelo tal como acontece no setor privado. Também no setor público o objetivo principal do *Balanced Scorecard* continua a ser a tradução da estratégia.

Segundo Pinto (2007), os serviços públicos, em geral, têm dificuldade na definição de estratégias claras e consistentes. É um problema cultural que advém, não só da própria natureza do serviço público, mas também do modelo de gestão utilizado durante muitos anos, centrado nas operações, com a preocupação única de desenvolvimento de tarefa diárias, sem darem grande relevo às metas e resultados de longo prazo.

Com as limitações orçamentais inerentes aos serviços públicos, a definição da estratégia passa por definir um conjunto de prioridades ou escolhas, em função dos recursos financeiros existentes, sempre orientadas para a criação de valor público e para a comunidade que servem.

Assim e segundo mesmo autor, nos serviços públicos o conceito de estratégia poderá definir-se como as escolhas que os serviços públicos fazem para criar valor público para a comunidade que servem.

4.2.6.5. Mapa estratégico

A tradução da estratégia de uma organização, pública ou privada, deverá ser feita por um conjunto de indicadores, que definam os objetivos estratégicos de longo prazo e os mecanismos para alcançar esses objetivos (Kaplan e Norton, 1997, Norton, 1999). Na tradução da estratégia surgiu a necessidade de criar representações gráficas que ilustrassem o caminho a seguir. Dessa necessidade surgiu o Mapa Estratégico, que representou, uma nova evolução do *Balanced Scorecard*.

Para construir o Mapa Estratégico, Kaplan e Norton (2000:78/79) propõem que a estratégia seja dividida em quatro temas estratégicos, relacionados com os processos de negócio interno das empresas, conforme abaixo discriminado:

- Construir uma posição privilegiada – corresponde à criação de valor a longo prazo. Esta criação de valor está intimamente relacionada com a inovação de produtos e serviços e com a penetração em novos mercados e segmentos de clientes;
- Aumentar o valor para o cliente – corresponde à proposta de valor de médio prazo e consiste em otimizar a relação com os clientes atuais;
- Alcançar a excelência profissional – corresponde à proposta de valor de curto prazo, de gestão da produtividade interna e da cadeia de fornecimento e tem em vista a produção e a entrega eficiente, dentro dos prazos e sem defeitos, dos produtos já existentes;

- Ser um bom cidadão empresarial – estabelecer boas relações com os *Stakeholders* externos.

Segundo os autores, a elaboração do Mapa Estratégico deverá obedecer a uma lógica de cima para baixo, começando por identificar a missão e os valores fundamentais da empresa para, a partir deles, desenvolver uma visão estratégica que represente, de facto, o seu objetivo global.

Os Mapas Estratégicos fornecem uma visão dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, que guiam o desempenho da organização. A forte correlação entre os objetivos de perspetivas diferentes permite identificar as relações de causa – efeito que ajudam a construir o Mapa Estratégico corretamente. Na figura abaixo apresentamos um exemplo de Mapa Estratégico:

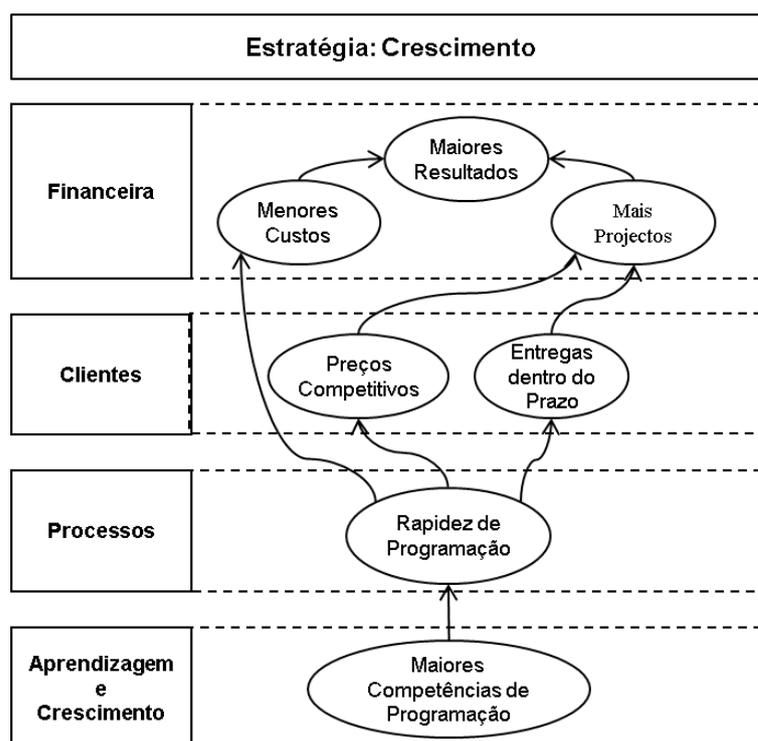


Figura 44 – Exemplo de um mapa estratégico

Fonte: MBR Consultores (www.mbr.pt)

A Figura 44 exemplifica uma estratégia de crescimento com um objetivo final, na perspetiva financeira, de obtenção de maiores resultados. Para que o objetivo de obtenção de maiores resultados seja alcançado, é necessário que sejam asseguradas

maiores competências de programação (vetores de desempenho ou indutores, na Perspetiva de Aprendizagem e Desenvolvimento). Os indutores atrás referidos possibilitarão, por sua vez, que se atinja uma maior rapidez de programação (indutores da Perspetiva dos Processos Internos). Por sua vez a rapidez de programação permitirá, a redução de custos e por consequência melhores resultados (Perspetiva Financeira), a obtenção de preços mais competitivos e entrega do serviço aos clientes dentro do prazo (Perspetiva de Clientes). A rapidez de programação é bastante importante uma vez que afeta diretamente duas perspetivas, a de clientes a financeira. Por fim, a obtenção de preços mais competitivos e a entrega do serviço dentro do prazo permitirá angariar mais projetos e por consequência obter melhores resultados (Perspetiva Financeira).

4.2.6.6. Temas estratégicos

Os Temas Estratégicos, também designados de Vetores Estratégicos, são as grandes linhas orientadoras da organização pública ou privada. Eles representam o caminho que a organização deve seguir durante o horizonte temporal do seu plano estratégico para que a missão se cumpra e a visão se concretize (Caldeira, 2009).

Segundo Filho (2005) os Temas Estratégicos são o pilar da estratégia e devem ser definidos antes de determinar os objetivos nas quatro perspetivas, sob pena de se fixarem objetivos com pouco alinhamento com a visão da organização.

Para Kaplan e Norton (1996b) os Temas Estratégicos representam os blocos de construção da estratégia e possibilitam à organização concentrar os seus esforços nos objetivos considerados prioritários para a execução desta.

Segundo Caldeira (2009) o número de Temas Estratégicos não deve exceder cinco, e aponta como ideal a inclusão de apenas três temas estratégicos. Esta limitação facilita a construção e compreensão do mapa estratégico e assenta no princípio da simplificação como forma de garantir a eficácia da transmissão da estratégia a todos os colaboradores.

4.2.6.7. Objetivos Estratégicos

Um objetivo estratégico pode ser definido como a “descrição concisa sobre o que a organização tem de fazer bem, tendo em vista executar a estratégia” (Pinto, 2007:66).

A identificação dos objetivos estratégicos é um momento muito importante para todo o processo de implementação no *Balanced Scorecard*, na medida em que geram muitas opiniões diferenciadas dentro da organização pública ou privada. Assim, segundo Caldeira (2009) importa que a definição dos objetivos estratégicos obedeça a alguns critérios, tais como serem:

- **Claros e Concisos** – os objetivos estratégicos não devem gerar dúvidas perante os colaboradores nem gerar espaço de discussão sobre a sua abrangência ou alcance. Por essa razão devem ser sucintos e precisos.
- **Ambiciosos, mas alcançáveis** – os objetivos estratégicos devem ser ambiciosos sim, mas não em demasia sob pena de gerar o desinteresse dos colaboradores por entenderem que a sua concretização é inalcançável.
- **Correlacionados entre si** – a não existência de relações causa-efeito entre objetivos retira uma das características mais importantes e inovadoras do *Balanced Scorecard*. Objetivos correlacionados ajudam a explicar a estratégia aos colaboradores.
- **Passíveis de mensuração** – os objetivos estratégicos deverão ter pelo menos um indicador capaz de quantificar a sua *performance*.

A definição dos objetivos, segundo Kaplan e Norton (1996b), deve passar pela elaboração de entrevistas e de reuniões síntese. Níven (2008) coloca a possibilidade de *brainstorming*. Horváth e Partners (2003) entendem que devem ser realizados seminários onde possam ser recolhidos objetivos.

Independentemente da formulação, Horváth e Partners (2003) entendem ainda que na definição dos objetivos devem ser cumpridas algumas regras:

- Não colocar mais de quatro ou cinco objetivos por perspectiva (a este respeito Kaplan e Norton (1996b) defendem que não devem ser mais de que três ou quatro, e Níven (2008) entende que não devem ser mais de três);
- Descrever objetivos por meio de frases curtas e usar expressões verbais (ex. aumentar resultados, diminuir custos);
- Representar de forma concreta os objetivos que têm importância para a organização;
- Não colocar objetivos muito globais;
- Utilizar formulações orientadas para a ação;
- Não relevar a capacidade de medir os objetivos, haverá sempre uma forma de o fazer.

Cada objetivo estratégico deve pertencer, exclusivamente, a uma só perspectiva e não podem existir objetivos abrangidos por mais do que uma perspectiva. Todavia um objetivo pode contribuir para mais do que um vetor estratégico (Caldeira, 2009).

4.2.6.8. Indicadores

Segundo Pinto (2007) um indicador, também designado de métrica, é uma ferramenta utilizada para medir e comunicar a performance, tendo como referência metas fixadas. Para Caldeira (2009:69) “os indicadores medem o nível de concretização dos objetivos”. Segundo Níven (2003) os indicadores são uma ferramenta que permitem esta a ser conseguida com êxito. Para Cruz (2005b, 2006b, 2006g) sem indicadores não se consegue medir o desempenho, e se não se pode medir, não se pode controlar.

No que concerne ao tipo de indicadores, Kaplan e Norton (1996b), Níven (2003), Caldeira (2009), Pinto (2007), sugerem dois tipos de indicadores, os indicadores de resultado (*lag*) e indicadores de ação ou indutores (*lead*).

Os indicadores de resultado medem em concreto a performance dos objetivos. A identificação dos indicadores ajudam determinar se os objetivos estão a ser cumpridos e se a implementação da estratégia nem sempre é fácil, em algumas circunstâncias, um indicador pode revelar-se muito complexo e dispendioso no

apuramento do seu resultado. O ideal é escolher o melhor indicador possível face aos constrangimentos existentes (Caldeira 2009) Na Figura 45 apresentamos alguns exemplos de indicadores de resultado que poderão ser utilizados nas organizações públicas ou privadas.

| Objetivo | Indicador de Resultado |
|--|--|
| Diminuir os tempos de espera | N.º de dias de redução do tempo de espera |
| | Tempo médio de espera |
| Aumentar o nível de qualidade no serviço | Taxa de qualidade do serviço |
| | Taxa de reclamações à qualidade do serviço |
| Reduzir custos de exploração | % de redução dos custos de funcionamento |
| | Valor da redução dos custos de funcionamento |
| Aumentar as parcerias externas | N.º de parcerias externas |

Figura 45 – Exemplos de indicadores de resultado

Fonte: Caldeira (2009:71)

Os indicadores de ação são indicadores operacionais com a função de explicar como foi alcançado o resultado, isto porque nem sempre os indicadores de resultado conseguem explicar claramente o resultado de um determinado objetivo. Quando isso acontece recorre-se aos indicadores de ação ou indutores que ajudaram a explicar os indicadores de resultado. Os indicadores de ação são geralmente de curto prazo e normalmente suportam os indicadores de resultado nas perspetivas dos Processos Internos e Aprendizagem e Inovação.

Na Figura 46 apresentamos alguns exemplos de indicadores de ação:

| Objetivo | Indicador de Resultado | Indicador de Ação |
|--|--|--|
| Diminuir os tempos de espera | N.º de dias de redução do tempo de espera | % de processos com atraso superior de 5 dias |
| | Tempo médio de espera | |
| Aumentar o nível de qualidade no serviço | Taxa de qualidade do serviço | Taxa de satisfação relativamente ao serviço Y |
| | Taxa de reclamações à qualidade do serviço | |
| Reduzir custos de exploração | % de redução dos custos de funcionamento | % de redução do economato |
| | Valor da redução dos custos de funcionamento | |
| Aumentar as parcerias externas | N.º de parcerias externas | N.º de parcerias identificadas |

Figura 46 - Exemplos de indicadores de ação

Fonte: Caldeira (2009:72)

Para Olive *et al.* (2000) devem existir algumas preocupações aquando da definição dos indicadores:

- Os indicadores não devem ser ambíguos e devem ser uniformes em todas as organizações;
- Os indicadores definidos nas diferentes perspetivas devem estar interligados;
- Os indicadores devem servir para fixar objetivos realistas;
- A mediação deve ser um processo fácil.

Relativamente ao número de indicadores por objetivo, Caldeira (2009) entende que a solução ótima passa por existir apenas um indicador por objetivo uma vez que simplifica o entendimento da *performance* do objetivo. Para Hórvath e Partners (2003) não deverão ser escolhidos mais do que dois indicadores por objetivo.

Segundo Caldeira (2009) é igualmente importante criar um mapa de indicadores. Este mapa permitirá aos colaboradores da organização terem uma visão geral do mapa estratégico da organização. Na Figura 47 apresentamos um exemplo de mapa de indicadores.

| Objetivo/Indicador | Tipo | Frequência | Peso | Metas | | | | Tolerância | Excelência |
|---|------|------------|------|-------|------|------|------|------------|------------|
| | | | | 1° T | 2° T | 3° T | 4° T | | |
| Objetivo: Diminuição dos tempos de espera | | | | | | | | | |
| Indicador - N.º de dias de redução do tempo de espera | R | Trimestral | 100% | 4 | 5 | 7 | 8 | 2 | 2 |
| Indicador - % de processos com atraso superior a 5 dias | A | Trimestral | | 20% | 22% | 28% | 30% | 5% | 20% |
| Objetivo: Redução dos custos de funcionamento | | | | | | | | | |
| Indicador - % de redução dos custos de funcionamento | R | Trimestral | 70% | 5% | 9% | 12% | 20% | 10% | 25% |
| Indicador - % de redução com os custos de pessoal | R | Semestral | 30% | | 2% | | 4% | 5% | 20% |
| Indicador - % de redução do economato | A | Trimestral | | 2% | 3% | 4% | 6% | 5% | 20% |

Tipo: Resultado; Ação

Frequência: Mensal, Trimestral, Quadrimestral, Semestral, Anual

Figura 47 – Exemplo de um mapa de indicadores

Fonte: Caldeira (2009 80)

A estrutura do mapa de indicadores não é fixa, a organização, pública ou privada, poderá desenhar o mapa que melhor se adequa à organização e ao respectivo processo de implementação do *Balanced Scorecard*.

4.2.6.9. Metas

As metas quantificam o nível de desempenho a atingir para o cumprimento do objetivo estratégico (Caldeira, 2009). Para Cruz (2005a, 2006c) as metas não são mais do que um referencial utilizado para comparar os resultados obtidos com os resultados esperados.

As metas devem estar ajustadas à realidade. Não se deve criar metas muito ambiciosas, impossíveis de alcançar, só vão criar bloqueio na organização. É

importante também que se defina uma margem de desvio aceitável do resultado face à meta. Esta margem, segundo Caldeira (2009) define-se como tolerância e pretende criar um alerta face a um eventual incumprimento do desempenho ideal do objetivo. Quando a meta é ultrapassada foi atingida a excelência,

Na Figura 48 apresentamos um exemplo de meta com a respetiva tolerância e excelência.

| | |
|------------------------|--------------------------|
| Objetivo | Captar novas receitas |
| Indicador | Valor das novas receitas |
| Meta | 500.000 Euros |
| Tolerância para alerta | 10% (em função da meta) |
| Excelência | + 200.000 Euros |

Figura 48 – Exemplo de meta

Fonte: Caldeira (2009:76)

Quando existe dificuldade em definir metas, por não existir histórico de referência na organização, pública ou privada relativamente aquele objetivo, a solução poderá passar pelo aumento da tolerância.

4.2.6.10. Iniciativas estratégicas

Para Caldeira (2009) as iniciativas estratégicas são o ponto de ligação entre a estratégia e a componente operacional da organização. Ainda segundo o mesmo autor, uma iniciativa estratégica é um projeto limitado no tempo que visa permitir executar o plano estratégico da organização. Geralmente as iniciativas estratégicas são definidas numa base anual para que possam ser incluídas no orçamento da organização. Para Cruz (2006d, 2006g) as iniciativas estratégicas representam os projetos de transformação da organização alinhados com a estratégia da organização.

Definidos os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas, devem identificar quais as iniciativas estratégicas, também designado de plano de ação, a desenvolver para que a organização consiga atingir os objetivos propostos.

As iniciativas estratégicas traduzem-se em programas específicos, projetos, atividades ou ações que são a base do sucesso da execução da estratégia que por norma exigem afetação de recursos. Considerando os fortes constrangimentos governamentais, a afetação recursos é um momento crítico para a organização, pelo que é importante que alocação dos seus recursos seja feita nas iniciativas que mais contribuam para a concretização dos objetivos (Caldeira, 2009).

A construção de um mapa de iniciativas ajuda a ter uma visão global dos meios necessários para as realizar e do seu impacto na estratégia. Na Figura 49 apresentamos um exemplo de mapa de iniciativas:

| Iniciativas | Orçamento | Execução Física | Objetivos | | | | | | | |
|--|-----------|-----------------|-----------|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Formação em gestão | 4.500 € | b) | ■ | | | ■ | | | | |
| Sistema de informação financeiro | 15.000 € | b) | | | ■ | | | | | |
| Contratualização de novas parcerias | 0 € | d) | | | | | | ■ | | ■ |
| Redefinição dos procedimentos internos | 0 € | c) | | | | | | | | |
| Implementação da metodologia BSC | 20.000 € | b) | | ■ | | | | | | |
| Inquérito externo de satisfação | 10.000 € | e) | ■ | ■ | | ■ | | | | |

a) Iniciativa adiendada

b) Iniciativa dentro do calendário

c) Iniciativa ligeiramente atrasada

d) Iniciativa muito atrasada

e) Iniciativa suspensa

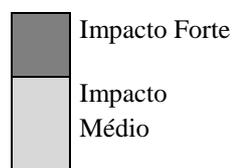


Figura 49 – Exemplo de Mapa de Iniciativas

Fonte: Caldeira (2009:93)

Segundo Caldeira (2009) na construção do mapa de iniciativas há que ter em atenção os seguintes aspetos:

- Nem todas as iniciativas têm orçamento;
- Existem iniciativas que têm impacto em mais do que um objetivo;
- Podem existir objetivos que não recebem impacto de nenhuma iniciativa;
- Podem existir iniciativas com impacto em todos os objetivos e que muitas vezes se constituem como iniciativas transversais a toda a organização.

O mapa das iniciativas é bastante eficaz a relacionar as iniciativas com os objetivos estratégicos. O impacto das iniciativas nos objetivos estratégicos quantifica a importância que esta terá na prossecução dos objetivos definidos. Esta quantificação é importante na medida em que ajuda a organização a definir as prioridades de atuação.

4.2.7. Perspetivas

Segundo Kaplan e Norton (1996b) o *Balanced Scorecard* é um sistema de gestão estratégica que traduz a missão, a visão e a estratégia da empresa, através de um conjunto de objetivos estratégicos, medidas de desempenho, metas e iniciativas organizadas em quatro perspetivas: *financeira, clientes, processo de trabalho e aprendizagem e crescimento*.

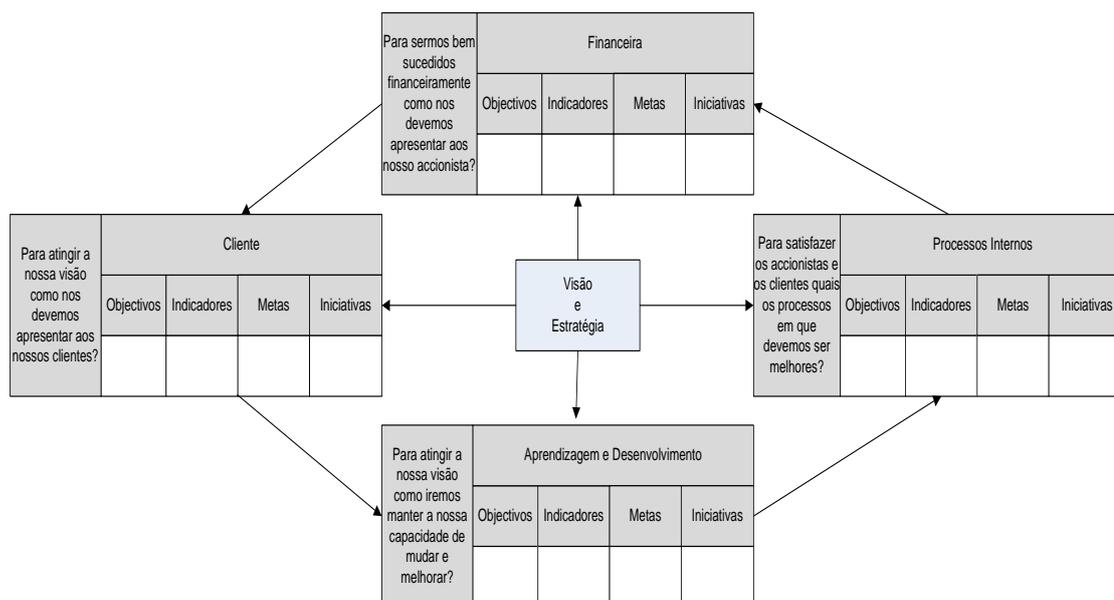


Figura 50 – As 4 perspetivas do Balanced Scorecard

Fonte: Traduzido pela autora de Kaplan e Norton (1996b: 76)

A Figura 50 ajuda-nos a perceber de que forma devemos apresentar a informação em cada uma das perspetivas. Após a definição dos objetivos estratégicos segue-se a definição de indicadores de desempenho dos mesmos, o estabelecimento de metas e a definição das iniciativas, tendo em vista a prossecução dos objetivos definidos.

Os autores consideram ainda que a proposta de quatro perspetivas deve ser vista como um modelo de gestão estratégica possível, mas não rígido. Este modelo pretende ser um referencial de construção de perspetivas permitindo deste modo a sua adequação a qualquer tipo de organização.

As perspetivas do modelo de Kaplan e Norton, aplicadas aos serviços públicos mantêm-se as mesmas, apenas mudam de posição na elaboração do mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.

4.2.7.1. Perspetiva do Cliente

A perspetiva do Cliente evidencia o modo como uma empresa deve ser vista pelos seus clientes. Para ter sucesso uma empresa precisa de conhecer os seus clientes, as suas necessidades e qual o fator ou fatores que contribuem para o incremento de valor na relação comercial de modo a conseguir a sua satisfação e fidelização através da criação de propostas de valor (Russo, 2006).

Segundo Filho (2005) a perspetiva de clientes procura identificar qual o valor percebido dos clientes e tem como objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas contribuem para o aumento desse valor em relação aos produtos, serviços, imagem de marca, da organização.

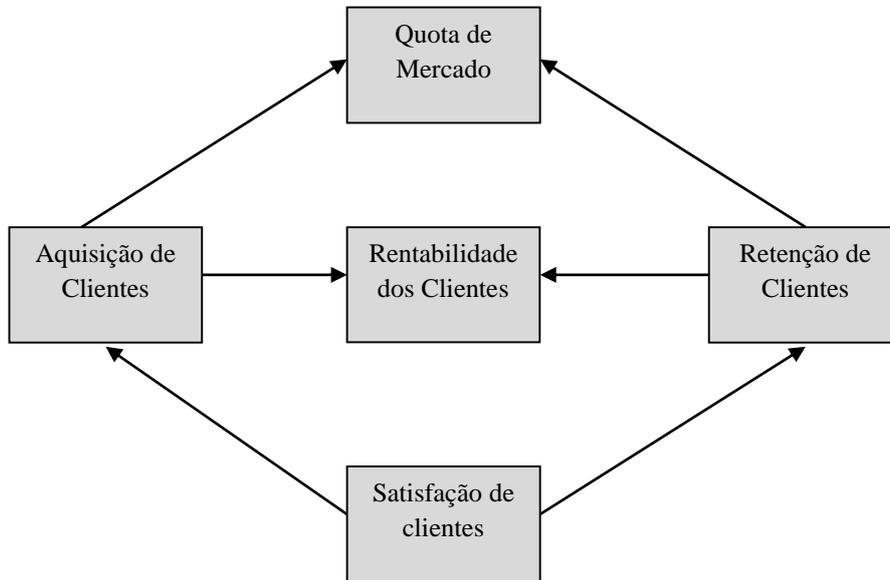
Na perspetiva de clientes a organização identifica os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam a fonte que irá produzir o crescimento dos proveitos dos objetivos financeiros da empresa pelo que uma organização deve conseguir dar resposta a algumas questões importantes tais como: *Como devemos ser vistos pelos nossos clientes?; Qual o nosso mercado alvo?; Quem são os nossos clientes?; Com quem temos de competir para conseguir clientes?; Qual o valor percebido pelos nossos clientes?; Se a nossa organização deixar de existir, quem sentirá a nossa falta? O que farão os nossos clientes atuais?.*

Para Kaplan e Norton (1996b) a perspetiva de clientes permite que as empresas alinhem as suas medidas essenciais de resultado com os segmentos de mercado onde pretendem competir. O grupo de medidas essenciais de resultado dos clientes é comum a todos os tipos de empresas e inclui indicadores de:

- Quota de mercado;
- Retenção de clientes;
- Aquisição de clientes;
- Satisfação dos clientes;

- Rentabilidade dos clientes.

Estas medidas podem agrupar-se numa cadeia de relações de causa e efeito como se pode observar na Figura 51:



| | |
|----------------------------------|--|
| Quota de Mercado | Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido). |
| Aquisição de Clientes | Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma empresa atrai ou conquista novos clientes ou negócios. |
| Retenção de Clientes | Controlo, em termos absolutos ou relativos, da intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com os seus clientes. |
| Satisfação dos clientes | Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com os critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. |
| Rentabilidade de Clientes | Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos de cliente, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes. |

Figura 51 – A perspetiva do Cliente: Medidas Essenciais

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996b:72)

Da análise da Figura 51 observamos que todos os indicadores da Perspetiva de Clientes interagem entre si através de relações causa – efeito tendo em vista a rentabilidade dos clientes. De seguida especificaremos cada um desses indicadores.

a) Quota de Mercado

Depois de especificado o segmento de mercado e os clientes alvo a quota de mercado pode ser bastante útil para monitorizar e motivar a estratégia de uma organização. A dimensão do mercado pode ser obtida através de dados estatísticos recolhidos de entidades governamentais, associações comerciais, entre outros.

Este indicador ajuda a implementar a estratégia na medida em que serve de ponto de equilíbrio entre os indicadores financeiros. O aumento das vendas a curto prazo poderá estar comprometido no futuro pelo facto de não se estar a acrescentar valor para o cliente.

b) Aquisição de Clientes

Em regra, as organizações que procuram ampliar o mercado têm como objetivo aumentar o número de clientes em determinados segmentos alvo. O índice de aquisição de clientes acompanha a velocidade com que uma unidade de negócios atrai novos clientes e pode ser medido pelo número de clientes adquiridos ou pelo volume de vendas dos novos clientes nos segmentos alvos.

c) Retenção de Clientes

A forma ideal de manter a quota de mercado em determinados segmentos alvo é assegurar a retenção dos clientes nesses mesmos segmentos. Na obtenção do lucro de uma empresa é tão importante a aquisição de novos clientes como a retenção dos atuais. Para além de medirem o índice de retenção de clientes, muitas empresas medem, em complemento, o índice de fidelidade através do volume de negócios realizado com esses mesmos clientes.

d) Satisfação de Clientes

A satisfação dos clientes é um dos indicadores mais importantes na perspectiva de clientes, na medida em que fornecem o feedback sobre o desempenho da empresa. Algumas pesquisas indicam que um nível meramente adequado de satisfação de clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e rentabilidade. Só quando os clientes classificam as suas experiências de compra com total satisfação é que se pode contar com a repetição.

A obtenção do feedback é um fator importante a ter em conta na medição da satisfação dos clientes, a elaboração de pesquisas de opinião é um meio eficaz de obtenção de feedback e em regra desenvolve-se através de três técnicas: a entrevista pessoal, a pesquisa de opinião telefónica e a pesquisa de opinião por correspondência.

e) Rentabilidade de Clientes

O sucesso na aquisição, retenção e satisfação dos clientes não garantem a uma organização, por si só, a rentabilidade. Para além de clientes satisfeitos uma empresa necessita de clientes lucrativos. Uma medida financeira, como a rentabilidade de clientes, ajuda a evitar que as organizações se tornem obcecadas pelos clientes, pois nem todas as exigências de clientes que conduzem à satisfação podem ser atendidas com rentabilidade.

Este indicador pode revelar que determinados clientes não são lucrativos, nomeadamente, os clientes novos cujo esforço de captação ainda não está compensado. Neste tipo de clientes, é necessário avaliar o potencial de crescimento dos mesmos, porque mesmo que estes clientes, numa primeira fase sejam clientes não – lucrativos, facilmente passarão a clientes lucrativos se o seu potencial de crescimento se verificar.

Em suma, a perspectiva do cliente, traduz o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir, e os indicadores utilizados. Estes relacionam-se com cinco medidas essenciais de resultado tais como satisfação, retenção, aquisição, rentabilidade do cliente e quota de mercado.

Deve-se ainda, nesta perspetiva, definir a proposta de valor para o cliente, pois é um elemento fundamental na relação da organização com o cliente (Kaplan e Norton 1996b).

Segundo Kaplan e Norton (1996b) a proposta de valor para o cliente é composta pelos atributos que uma organização pode oferecer aos seus clientes, através dos seus produtos ou serviços, para gerar a sua fidelização e satisfação e reflete os aspetos onde a organização precisa de ser percebida, pelos clientes, de forma diferenciada.

Segundo os autores, esses atributos podem ser divididos em três categorias:

- Atributos dos produtos - abrangem a sua funcionalidade, qualidade e preço, sendo que o preço não é entendido como sinónimo de preço mais baixo mas sim como o preço que proporcionou custos mais baixos de aquisição e utilização dos clientes;
- Relacionamento com os clientes - a capacidade da empresa de perceber as necessidades dos seus clientes e agir de acordo com as suas perceções onde é determinante o tempo de resposta e entrega e a opinião do cliente face à sua experiência de compras na empresa;
- Imagem e reputação - a dimensão da imagem e reputação reflete os fatores intangíveis que atraem um cliente para uma empresa. Através da publicidade e qualidade dos produtos conseguem gerar a fidelidade dos clientes. As preferências dos clientes por determinadas marcas demonstram o poder da reputação e imagem para determinado segmento – alvo de consumidores.

A proposta de valor para o cliente é entendida como um conjunto de atributos dos produtos ou serviços capazes de atrair o interesse dos clientes e resultar em bons indicadores nas medidas essenciais da perspetiva de clientes: quota de mercado, aquisição, retenção, satisfação e rentabilidade de clientes.

No *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos a Perspetiva do Cliente também designada de **Perspetiva do Cidadão** ou **Perspetiva da Comunidade**, fica

no topo, imediatamente depois da missão, pelo que os seus objetivos estratégicos deverão refletir o resultado final da missão.

Nos serviços públicos, orientados para a missão o principal enfoque está no cliente e na satisfação das suas necessidades. No entanto a definição de *cliente* nos serviços públicos não é simples e nem sequer é consensual, mas regra geral a utilização deste conceito diz respeito ao cidadão, pelo que na perspetiva de cliente é frequente aparecer a designação de Perspetiva de Cliente/Cidadão, sendo que o conceito de *cidadão* deverá representar uma grande diversidade de interessados no serviço público em causa (Níven, 2003, Pollitt e Putman, 1998).

Segundo Pinto (2007) o aspeto mais importante da Perspetiva de Clientes consiste na capacidade de envolver a maior diversidade possível de interessados e identificar as suas preferências e comportamentos. Se este trabalho não for feito corretamente, os objetivos definidos nas perspetivas, processos internos e aprendizagem e crescimento estarão alinhados apenas parcialmente com os resultados finais a atingir, situação que pode afetar a performance do serviço público no longo prazo.

Em contexto de serviço público, a proposta de valor para o cliente assume uma nova designação - Valor Público. A ideia base do valor público consiste em identificar na gestão pública as variáveis, fatores e contextos que permitem criar valor para o cidadão.

Segundo Pinto (2007), o Valor Público pode ser definido como sendo o valor criado pelas entidades públicas, através de serviços, leis, regulamentações e outras atividades. Em sistemas democráticos este valor é, em última análise, definido pela sociedade. São as preferências dos cidadãos, expressas por diversos meios e incorporados nas decisões tomadas pelo poder político eleito, que determinam o Valor Público.

Para que determinado procedimento, ação, mecanismo, produto ou serviço de um serviço público tenha valor, é necessário que o cidadão esteja disposto a abdicar de alguma coisa em troca do benefício recebido, sendo que nesta relação entre cidadãos e serviços públicos, a ideia de custo de oportunidade é fundamental.

Em suma, podemos dizer que as preferências dos cidadãos estão na base da criação do Valor Público. Em democracia são os cidadãos que efetivamente definem aquilo que representa valor.

4.2.7.2. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira está diretamente relacionada com os interesses dos investidores/acionistas e tem por objetivo mostrar se as escolhas estratégicas implementadas pela organização geram valor de mercado para a organização e conseqüentemente para os acionistas (Filho, 2005). As preocupações são essencialmente de natureza financeira, onde se pretende uma boa rentabilidade dos capitais investidos (Russo, 2006).

Nesta perspetiva é importante responder à questão, *Para sermos bem sucedidos como nos devemos apresentar aos nossos acionistas?*, pelo que, segundo Kaplan e Norton (1996b) o incremento de valor para os acionistas depende de dois aspetos fundamentais:

- O aumento da receita, que pressupõe uma estratégia de crescimento das vendas através da oferta de produtos e serviços que satisfaçam os clientes atuais e que permitam a integração desses mesmo produtos e serviços em novos mercados e;
- O aumento de produtividade que pressupõe a redução de custos, e o uso eficiente dos ativos.

Segundo Kaplan e Norton “os objetivos e medidas financeiras devem desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspetivas do *Balanced Scorecard*” (Kaplan e Norton, 1996b:50). Para estes autores os objetivos financeiros devem ser definidos de acordo com a fase do ciclo de vida de uma empresa, sendo que as fases do ciclo poderão ser classificadas da seguinte forma:

- Crescimento;
- Maturidade;
- Declínio.

Na fase de crescimento as empresas possuem produtos e serviços com elevado potencial de crescimento pelo que o investimento em infraestruturas de produção, aperfeiçoamento dos produtos e serviços, gestão das capacidades operacionais, investimento em redes de distribuição dinâmicas e funcionais e angariação de novos clientes, são essenciais nesta fase. O objetivo financeiro para uma empresa nesta fase será o crescimento das vendas para novos mercados e novos clientes gerado por novos serviços e/ou produtos.

A maioria das empresas encontra-se na fase de maturidade, que pressupõe ainda alguns investimentos e reinvestimentos direcionados para ampliar a melhoria contínua, no entanto a tónica está no retorno sobre o capital investido. A maioria das empresas nesta fase estabelece objetivos financeiros relacionados com a obtenção de lucro.

Na fase de declínio de uma empresa é fundamental reaver os investimentos feitos nas duas fases anteriores, sendo que nesta fase já não se justifica mais investimentos significativos, apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades e com períodos de retorno bem definidos a curto. Os objetivos financeiros, nesta fase, estão diretamente relacionados com a gestão do fluxo de caixa e com a diminuição de investimentos de capital.

Na seleção dos objetivos financeiros, é determinante a fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra, neste sentido Kaplan e Norton (1996b) verificaram que nas fases de crescimento, maturidade e declínio existem três temas estratégicos para a perspetiva financeira que conduzem a estratégia.

- Crescimento e diversificação dos proveitos;
- Redução de custos/melhoria da produtividade;

- Utilização dos ativos/estratégia de investimento.

Estes temas estratégicos podem ser usados em qualquer uma das fases do ciclo de vida e, segundo os autores, para diferentes estratégias (em função do ciclo de vida) e para diferentes temas estratégicos financeiros, devem ser adotados diferentes objetivos e indicadores, conforme se observa na Figura 52.

| | | Temas Financeiros para conduzir a estratégia | | |
|------------------------|-------------|--|--|---|
| | | Crescimentos e diversificação dos proveitos | Redução de custos/Melhoria da produtividade | Utilização dos ativos/Estratégias de investimento |
| Estratégia Empresarial | Crescimento | . Taxa de crescimento de vendas; . Percentagem de proveitos das vendas de novos produtos, serviços e clientes. | . Rendimento por trabalhador. | . Investimento (% das vendas); . I&D (% das vendas). |
| | Maturidade | . Quota de mercado em clientes alvo; . Cross – selling (venda cruzada); . Percentagem de proveitos das vendas de novas aplicações dos produtos; . Rendibilidade de clientes e produtos, | . Custos comparados com a concorrência; . Taxas de redução de custos; . Custos indiretos (% das vendas). | . Rácios do ciclo de pagamentos e recebimentos; . ROCE ¹⁷ por categorias - chave de ativos; . Taxa de utilização dos ativos. |
| | Declínio | . Rendibilidade de clientes e de linhas de produtos; . Percentagem de clientes não – lucrativos. | . Custos unitários (por unidade de produto, serviço ou transação). | . Recuperação de investimento. |

Figura 52 – Mediação dos Temas Financeiros de acordo com o ciclo de vida/estratégia da empresa

Fonte: Kaplan e Norton (1996b:55)

¹⁷ Retorno do Capital Investido

a) Crescimento e diversificação dos proveitos

As medidas financeiras que mais contribuem para o crescimento e diversificação dos proveitos e que são comuns a todas as fases do ciclo de vida de uma organização são: o aumento das vendas e a seleção de mercados e clientes alvo (Kaplan Norton, 1996b).

Uma empresa na **fase de crescimento** normalmente tem como objetivos financeiros oferecer produtos e serviços novos ou ampliar linhas de produtos já existentes concentrando-se nas margens de lucro geradas por esses novos produtos. Os produtos que apresentarem uma maior margem de lucro são os mais funcionais e os que mais satisfazem o cliente.

Uma empresa na **fase de maturidade** consegue aumentar a sua receita com mais facilidade através: do desenvolvimento de novas aplicações para os produtos já existentes; da expansão a novos clientes e mercados; e com o reforço da quota de mercado. Nesta fase a diferenciação dos produtos e serviços permitirá praticar preços mais elevados e por consequência gerar mais lucro.

Para uma empresa na **fase de declínio** importa distinguir os nichos de mercado, onde ainda será possível praticar preços mais elevados, e assim definir os clientes que são rentáveis e os que não são rentáveis.

b) Redução de Custos/Melhoria da Produtividade

Na **fase de crescimento** a redução de custos é um esforço pouco provável na medida em que pode gerar conflito com a criação de novos produtos e com o aumento de investimento em infraestruturas. Não sendo fácil reduzir os custos é possível controlá-los tentando que estes não sejam superiores aos proveitos. O objetivo da produtividade, para empresas que se encontrem nesta fase, deve focar o aumento de receita por trabalhador como forma de incentivar a transição para produtos ou serviços que ofereçam maior valor agregado e aumentar a qualificação dos recursos físicos e humanos da empresa (Kaplan e Norton, 1996b; Russo, 2006).

Para empresas em **fase de sustentação** alcançar níveis de custo competitivos, melhorar as margens de lucro e controlar as despesas indiretas são fatores que contribuem para o aumento da produtividade. A redução dos custos unitários de produção ou de execução do trabalho são fatores que contribuem para a redução dos custos de uma empresa. A melhoria do *mix* de canais de distribuição optando por canais de distribuição eletrônicos também contribui para a redução de custos.

Na **fase de declínio**, normalmente caracterizada pelo pouco crescimento dos produtos vendidos, é essencial minimizar os custos unitários de produção.

c) Utilização dos ativos/Estratégia de Investimentos

Na **fase de crescimento** de uma empresa é importante existirem medidas que confirmem que os investimentos escolhidos têm um efeito multiplicador no aumento das vendas, pois o que se pretende nesta fase é um rápido crescimento das vendas.

Na **fase de maturidade** é importante escolher indicadores que avaliem os retornos dos investimentos tangíveis e intangíveis, a eficiência da gestão dos ativos e passivos tendo como objetivo a redução dos ciclos financeiros e as necessidades de capitais. É igualmente importante avaliar os rácios de recebimentos e pagamentos através de fluxos de caixa e avaliar o retorno sobre o capital investido.

Uma empresa na **fase de declínio** deverá procurar avaliar o retorno dos investimentos realizados nas fases anteriores, já que não são de prever novos investimentos nesta fase.

Em suma, e segundo Kaplan e Norton (1996b), os objetivos financeiros representam as metas de longo prazo da organização, nomeadamente, retornos de capital e investimento. No final, todos os objetivos das outras perspetivas deverão estar associados, através de relações de causa e efeito, à realização dos objetivos na perspetiva financeira.

Definem os autores que, o *Balanced Scorecard* deve “contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à sequência de

ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas com o objetivo de produzir o desempenho económico desejado a longo prazo” (Kaplan e Norton 1996b:65).

A filosofia da **Perspetiva Financeira/Orçamento**, em contexto de serviço público, é diferente do setor privado. O orçamento de um serviço público representa os recursos financeiros, humanos e tecnológicos, para atingir os objetivos estratégicos da perspetiva de clientes, mas simultaneamente impõem uma restrição através da gestão orçamental, fixando limites e impondo a necessidade de se trabalhar com eficiência.

Segundo Níven (2003), a perspetiva financeira continua a ter um papel importante no *Balanced Scorecard* adaptado ao setor público, pois segundo autor é fundamental medir a eficiência e a criação de valor ao menor custo possível. A determinação dos custos dos diferentes serviços influencia o financiamento das instituições públicas.

Segundo Kaplan e Norton (2001a) a maioria das instituições públicas teriam dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard* original na medida em que neste último a perspetiva financeira é colocado no topo da hierarquia. Todavia a perspetiva financeira não é um objetivo da Administração Pública, mas na grande maioria das vezes um impedimento.

Ainda segundo Kaplan e Norton (2001c), as duas perspetivas, clientes e financeira, devem interagir com o objetivo único de criar três temas fundamentais no topo do *Balanced Scorecard* diretamente ligados à missão, conforme ilustra a Figura 53.

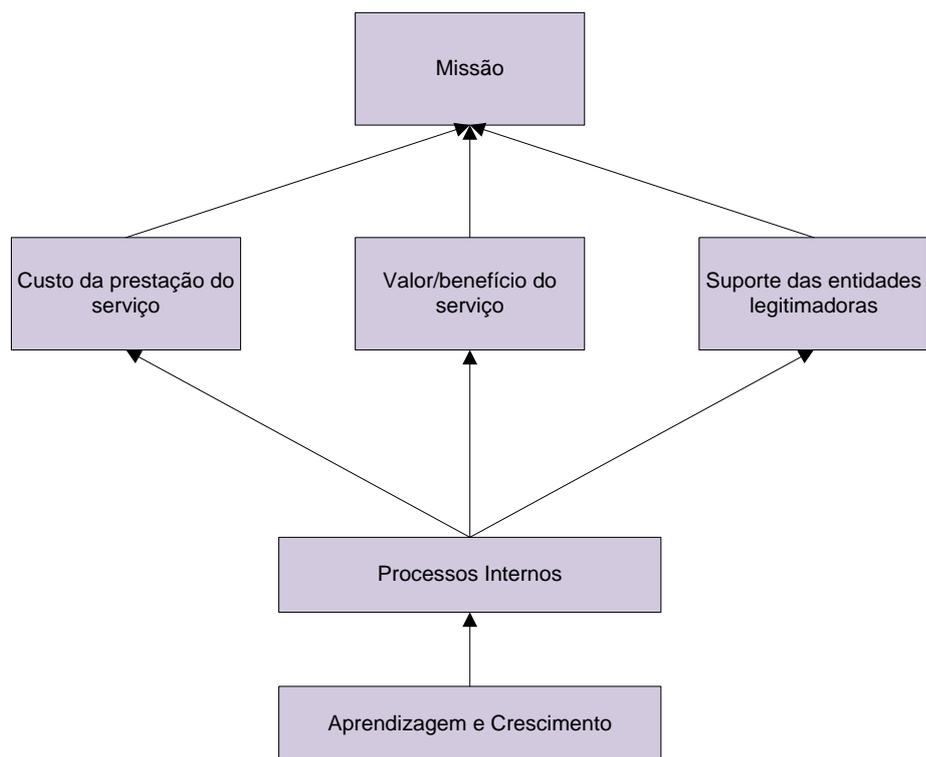


Figura 53 – Articulação entre as perspectivas financeiras e clientes

Fonte: Kaplan e Norton (2001c:136)

Estes três temas resultam da interação da perspectiva do cliente com a perspectiva financeira e traduzem o seguinte (Kaplan e Norton, 2001c):

- a) Custo Incorrido – este tema realça a importância da eficiência operacional na prestação dos serviços públicos. O cálculo do custo deve incluir os custos da organização, e os custos sociais impostos aos cidadãos e empresas. Assim, as organizações devem diminuir os custos diretos e sociais que lhes permitam cumprir a sua missão.
- b) Criação de valor – este tema identifica os benefícios criados para os cidadãos e é a mais problemática e difícil de medir, na medida em que é difícil medir financeiramente os benefícios originados pela melhoria do sistema de educação, de saúde, de segurança, etc.
- c) Suporte legitimador – este tema representa a necessidade dos serviços públicos considerarem no *Balanced Scorecard* a satisfação dos

Stakeholders que suportam o seu financiamento – as entidades com poder orçamental e os cidadãos como pagadores de impostos.

Em suma qualquer organização pública tem três objetivos fundamentais que visam o cumprimento da sua missão: criar valor a um custo mínimo e obter suporte contínuo das entidades financiadoras e a partir aqui, definir os objetivos para as Perspetivas dos Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento (Pinto, 2007).

4.2.7.3. Perspetiva dos Processos Internos

Segundo Kaplan e Norton (1996b) é na perspetiva dos processos internos que são identificados os processos críticos para a realização dos objetivos definidos para os clientes (na perspetiva de clientes) e para os investidores/acionistas (na perspetiva financeira).

Nesta perspetiva pretende-se responder à seguinte pergunta: “Em que processos temos que ser excelentes de forma a criar valor para os nossos clientes e gerar riqueza para os nosso investidores/acionistas?”

Para identificação dos processos críticos, Kaplan e Norton (1996b) recomendam que as organizações devem definir a cadeia de valor dos processos internos, isto porque segundo os autores “cada empresa usa um conjunto de processos a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros” (Kaplan e Norton 1996b:101). Esta cadeia de valor deverá ser construída em torno de três categorias de processos fundamentais:

- a) O processo de inovação, que permite identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver novas soluções para essas necessidades;
- b) O processo de operações que contempla a entrega dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes;
- c) O processo de serviço pós-venda que complementa o valor proporcionado ao cliente pela compra de produtos ou serviços a uma empresa.

Kaplan e Norton (1996b) identificaram três processos internos principais comuns a todas as empresas, que traduzem um modelo genérico da cadeia de valor.

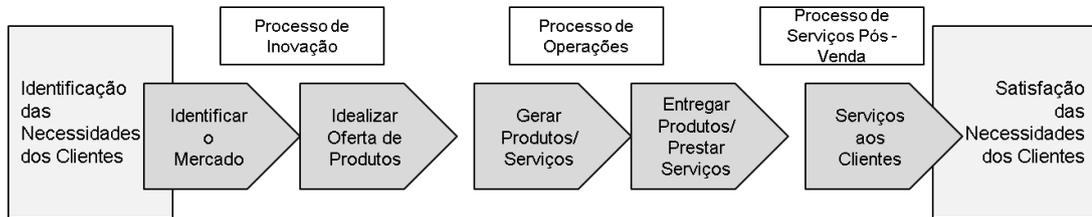


Figura 54 – A Perspetiva dos Processos - O Modelo da Cadeia de Valores Genérica

Fonte: Kaplan e Norton (1996b:102)

a) Processo de Inovação

O processo de inovação tem duas fases fundamentais, a primeira, onde são realizadas pesquisas para identificar a dimensão do mercado, a natureza das preferências emergentes e futuras dos clientes e o preço para cada produto ou serviço, e a segunda, onde, depois de recolhidas as informação de mercado e de clientes, se passa para o desenvolvimento dos produtos e serviços. Nessa segunda fase do processo de inovação é fundamental:

- Realizar pesquisas para desenvolver novos produtos e serviços que realmente satisfação as necessidades e preferências dos clientes;
- Realizar pesquisas aplicadas para explorar as tecnologias existentes a fim de criar a próxima geração de produtos e serviços;
- Tomar iniciativas para lançar novos produtos no mercado.

Segundo Kaplan e Norton, o processo de inovação tem-se revelado fundamental na criação de um fluxo contínuo de produtos e serviço inovadores, de modo que o processo de I&D passou a ser um elemento importante na criação de vantagem competitiva das empresas e por isso merece especial destaque na cadeia de valor.

b) Processo de Operações

O processo de operações tem início com o recebimento do pedido do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço.

As operações tendem a ser repetitivas e tradicionalmente controladas através de medidas financeiras como sejam, o custo – padrão, orçamentos e variações. A influência da gestão de qualidade total e da competição baseada no tempo levaram muitas empresas a complementar as medidas tradicionais de controlo com medidas de qualidade e tempo de ciclo.

A proposta de valor para os clientes quase sempre inclui, nos atributos dos seus produtos, rápidos tempos de resposta e qualidade dos produtos ou serviços. Muitos clientes dão extrema importância a curtos tempos de desenvolvimento, medidos com o tempo em que é realizado o pedido até ao recebimento do produto ou serviço desejado.

c) Processo de Serviço Pós -Venda

A fase final da cadeia de valor interna é o serviço pós-venda, que inclui todo o apoio ao cliente através de serviços de garantia baseados em eficiência, cortesia e confiança. Algumas empresas apostam forte neste último processo da cadeia de valor e podem avaliar o seu desempenho aplicando os parâmetros de tempo, qualidade e custo do processo operacional. Assim, os tempos de ciclo, desde a solicitação do cliente até à resolução do problema, medem a rapidez de resposta, os custos dos recursos utilizados avaliam a eficiência do serviço pós-venda e o nível de atendimento imediato mede a qualidade do serviço pós-venda através da percentagem de solicitações atendidas com uma única visita, sem exigir várias visitas para resolver o problema.

A definição de objetivos e medidas para a perspetiva dos processo internos é uma das principais diferenças entre *Balanced Scorecard* e os sistemas tradicionais de mediação de desempenho. No *Balanced Scorecard*, os objetivos e medidas derivam de estratégias explícitas voltadas para atender às expectativas dos clientes alvo e dos acionistas/investidores e não apenas de medidas financeiras de controlo dos processos internos, nomeadamente, os relatórios mensais de variação de controlo das operações. Por exemplo, se na Perspetiva de Clientes a criação de valor se deve basear numa estratégia de liderança nos produtos e serviços fornecidos, então os

indicadores na Perspetiva dos Processos Internos deverão medir aspetos tais como: investigação e desenvolvimento, inovação, parcerias, entre outros.

Em suma, na Perspetiva dos Processos Internos, as empresas devem identificar os processos internos críticos que levem à excelência, a fim de atender às necessidades dos clientes (perspetiva de clientes) e dos acionistas/investidores (perspetiva financeira). É nesta perspetiva onde habitualmente se identifica maior quantidade de objetivos e indicadores a medir (Pinto, 2007).

Segundo Kaplan e Norton (1996b), o processo de inovação representa uma grande evolução na cadeia de valor dos processos internos, na medida em que permite que as empresas se focalizem em processos de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços que preencham as necessidades atuais e futuras dos mercados alvo. Os processos operacionais visam identificar as características de custos, qualidade, tempo e desempenho que permitam oferecer produtos de qualidade superior. O processo de serviços pós - venda quando necessário, permite que as empresas ofereçam um leque de serviços após a entrega do produto ou serviço ao cliente.

No setor público, a Perspetiva dos Processos Internos, também designada **Perspetiva das Operações**, deriva diretamente dos objetivos e indicadores definidos na perspetiva de clientes, pelo que todos os serviços públicos dispõem de procedimentos, regras, circuitos e serviços, com o fim único de satisfazer os seus clientes. Por esta razão, a perspetiva dos processos internos é onde, em regra, se identificam um maior número de objetivos e indicadores (Níven, 2008).

No *Balanced Scorecard* aplicado aos serviços públicos é fundamental manter uma visão interorganizacional dos processos. Na perspetiva dos processos internos é importante manter o enfoque no cidadão como cliente externo e simultaneamente, perceber e valorizar a intervenção de outros serviços que completam os processos e contribuem para a o serviço final a prestar ao cliente (Pinto, 2007).

4.2.7.4. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento desenvolve objetivos e medidas focadas na aquisição das competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos das outras perspetivas. Assim, nesta perspetiva definem-se medidas e objetivos que enfatizem o desenvolvimento da infraestrutura – pessoal, sistemas e procedimentos - e do conhecimento existente numa organização (Kaplan e Norton 1996b; Russo, 2006). Estas medidas e objetivos serão a base de sustentação da competitividade a longo prazo. Pretende-se deste modo reforçar o investimento em áreas como os recursos humanos a fim de assegurar o sucesso financeiro a longo prazo.

Os recursos humanos são, nos dias de hoje, um fator chave de sucesso de uma organização. Assim, o recrutamento de funcionários cada vez mais capacitados e em constante reciclagem e atualização devem merecer especial atenção pelos gestores de topo. Só os funcionários, com competências adequadas e que mantêm um contacto mais direto com os clientes e com os processos internos reúnem as melhores condições para contribuir com ideias para as melhorias de desempenho, junto dos clientes e dos processos internos.

Kaplan e Norton (1996b) definiram um conjunto de três categorias principais de aprendizagem e crescimento:

1. Capacidade dos recursos humanos;
2. Capacidades dos Sistemas de Informação;
3. Motivação, *empowerment*¹⁸ e alinhamento.

4.2.7.4.1. Capacidades dos recursos humanos

O papel do funcionário em uma organização assume especial relevância na tomada de decisões da empresa. As ideias que permitem melhorar o desempenho para com

¹⁸ Atribuição de poderes

os clientes de uma organização, cada vez mais emanam dos funcionários que se encontram próximos dos processos internos e dos clientes da organização. Os funcionários deixaram de ser meros atendedores de solicitações para passarem a antever, de uma forma pró-ativa as necessidades dos clientes.

Relativamente à capacidade dos recursos humanos, Kaplan e Norton definiram três medidas essenciais de avaliação das capacidades dos funcionários:

- Satisfação dos funcionários;
- Retenção de funcionários;
- Produtividades dos funcionários.

a) Satisfação dos funcionários

A satisfação e o ânimo dos funcionários relativamente ao seu emprego são hoje aspetos considerados de grande importância pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são a base que conduz ao aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade dos produtos e dos serviços prestados aos clientes. Portanto, para que as empresas alcancem um alto nível de satisfação de clientes, que consequentemente conduz a um aumento de resultados financeiros, poderá ser necessário que esses clientes sejam atendidos por funcionários satisfeitos.

A satisfação dos funcionários pode ser medida através dos seguintes elementos: envolvimento nas decisões, reconhecimento pela realização de um bom trabalho, acesso a informações suficientes para o bom desempenho da função, incentivo constante ao uso da criatividade e iniciativa, qualidade de apoio administrativo, e satisfação geral com a empresa.

b) Retenção de funcionários

A retenção dos funcionários está diretamente relacionada com o nível de satisfação dos mesmos. Uma empresa deve reter os funcionários nos quais tem interesse a longo prazo, ou seja, as empresas devem investir nos seus funcionários de longo

prazo para que saídas indesejadas não representem uma quebra no capital intelectual da empresa. Funcionários antigos e leais guardam os valores da empresa, o conhecimento dos processos organizacionais e das necessidades dos clientes.

c) Produtividades dos funcionários

A produtividade dos funcionários mede o resultado dos esforços desenvolvidos para elevar a moral e as capacidades dos trabalhadores, para fomentar a inovação, melhorar os processos internos e satisfazer os clientes. Esta pode ser medida através do volume de produção por funcionário que por sua vez gera o valor de receita por funcionário.

4.2.7.4.2. Capacidades dos sistemas de informação

Em mercados competitivos os sistemas de informação assumem um papel relevante, na medida em permitem obter em tempo real, informações sobre os clientes, sobre os processos internos e sobre as consequências financeiras das decisões tomadas.

Para que os recursos humanos de uma empresa desempenhem as suas funções com eficácia precisam de ter excelentes informações sobre o relacionamento de cada cliente com a empresa e qual o segmento de mercado onde se situa. Só assim é possível desenvolver esforços, não só para satisfazer as necessidades atuais dos clientes como também as suas necessidades emergentes.

4.2.7.4.3. Motivação, *empowerment* e alinhamento

Mesmo os funcionários com excelentes capacidades e acesso aos sistemas de informação, não conseguirão contribuir para o sucesso da empresa se não forem motivados para agir dentro dos interesses da empresa, ou se não tiverem liberdade para decidir ou agir.

A motivação e *empowerment* podem ser medidas de várias formas, sendo que a mais utilizada é o número de sugestões por funcionário e o grau de implementação

dessas mesmas sugestões como forma de valorizar as suas capacidades. A medição do número de sugestões implementadas com sucesso e o nível de melhoramento dos processos críticos são medidas que permitem medir o alinhamento organizacional e individual e a participação ativa dos funcionários na melhoria das atividades organizacionais.

Em suma, a perspectiva de aprendizagem e crescimento é a alavanca dos resultados a obter nas três perspectivas anteriores - financeira, clientes e processo internos - e constitui um alicerce para a obtenção das metas estabelecidas em todas as perspectivas, com o fim último de melhorar os resultados financeiros.

A Perspetiva de Aprendizagem e crescimento também designada de **Perspetiva de Infraestrutura Interna**, aplicada aos serviços públicos, mantém a mesma filosofia e objetivos do setor privado, apenas mudam algumas regras, pressupostos e sistemas internos específicos da gestão pública.

Segundo Pinto (2007) esta perspetiva é composta por objetivos e indicadores relacionados com valores intangíveis como sejam, o capital humano, capital informação e capital organizacional que constituem a base de suporte de todo o *Balanced Scorecard*.

Destes valores intangíveis o mais importante é sem dúvida o capital humano, na medida em que para atingir performances alinhadas com metas definidas, implica que as pessoas possuam as competências necessárias (Níven, 2008).

Ainda segundo Pinto (2007), este conjunto de intangíveis, utilizando de forma eficiente os recursos financeiros disponíveis, através da execução eficaz dos processos-chave, constitui o segredo da criação de valor público para os cidadãos, que está na origem da adaptação do *Balanced Scorecard* aos serviços públicos.

4.2.8. O *Balanced Scorecard* adaptado aos Serviços Públicos

A configuração do *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos está representada na Figura 55 e evidencia duas grandes adaptações relativamente ao modelo original:

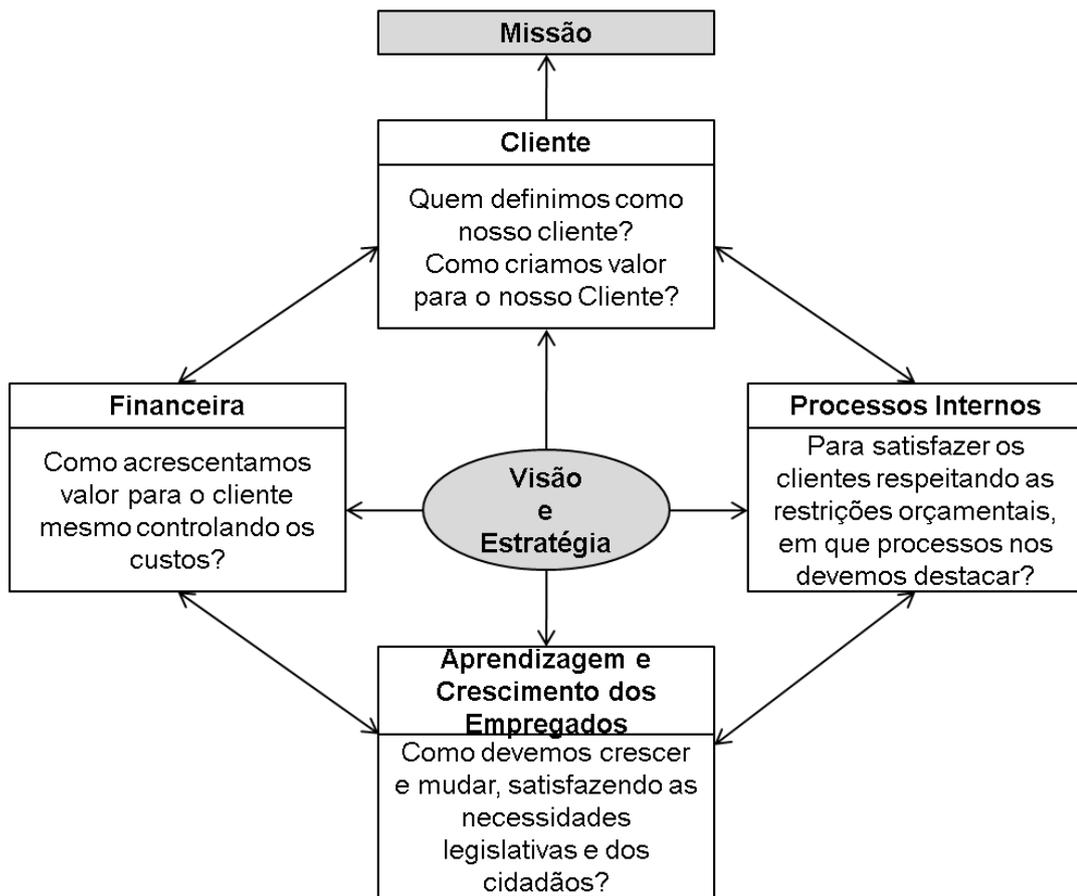


Figura 55 – As 5 Perspetivas do *Balanced Scorecard* adaptado ao setor público

Fonte: Níven (2008:localização 528-31 versão Kindle)

Segundo Níven (2008) o êxito do setor público não pode ser medido por resultados financeiros mas sim pela satisfação das necessidades dos cidadãos (clientes) pelo que, segundo o autor, o *Balanced Scorecard* deve elevar o papel do cliente e reduzir o peso dos indicadores financeiros. Também Irwin (2002) partilha desta opinião e entende que a perspetiva do cliente deve estar no topo do mapa estratégico. A estratégia mantém-se no centro do modelo (Níven, 2008).

As principais adaptações do *Balanced Scorecard* ao setor público surgem na inclusão da missão no topo do *Balanced Scorecard* e na alteração de posição/importância de algumas das perspetivas.

A Missão surge no topo do *Balanced Scorecard* e funciona como uma quinta perspetiva abrangente para a qual terão de convergir os objetivos das outras perspetivas (Kaplan e Norton, 2001c; Níven 2008). Pese embora o facto de os serviços públicos terem também que gerir de uma forma eficiente os recursos financeiros, o seu principal objetivo não é a rentabilidade económica e financeira, pelo que a perspetiva financeira não assume o destaque principal como acontece no modelo original.

O setor público é acima de tudo responsável perante os seus clientes pelos resultados e impactos das atividades inerentes à sua missão. Pretende-se que os serviços públicos primem por uma prestação de serviços eficiente, inovadora e de qualidade, procurando sempre a melhor a forma de servir o cidadão (Carapeto e Fonseca, 2006).

A Perspetiva de Clientes/Cidadão/Comunidade assume o papel principal, logo a seguir à missão e em substituição da Perspetiva Financeira que assume esse papel no modelo original. No setor privado as empresas respondem perante os seus acionistas e investidores mas no setor público as instituições públicas respondem diretamente ao cliente, pelo que a tónica passa por responder á pergunta: Quem é o cliente? Numa escola os clientes serão os estudantes, nas finanças serão todos os contribuintes, na segurança social serão todos os beneficiários, etc. É possível e desejável que todos os clientes sejam considerados no *Balanced Scorecard* uma vez que o cumprimento da missão implica satisfazer todos os grupos de clientes envolvidos.

A Perspetiva Financeira/Orçamento assume uma posição diferente, é colocada logo abaixo da perspetiva de clientes e funciona como:

- O recurso financeiro necessário para satisfazer os seus clientes;

- Um constrangimento associado aos limites e regras orçamentais existentes no setor público. Cada vez mais as instituições públicas são mais controladas e limitadas relativamente ao seu orçamento anual, pelo que se torna imprescindível uma gestão eficiente do mesmo.

A Perspetiva dos Processos Internos/Operações necessita de ser reavaliada com vista a definir quais os processos internos cruciais na prestação de serviço ao cliente e aparece logo a seguir à perspetiva financeira.

A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento/ Pessoas/Infraestrutura, aparece, tal como no setor privado, na base do *Balanced Scorecard* e continua a representar o pilar de suporte do mesmo.

Como Kaplan e Norton (1996b) refere, as perspetivas do *Balanced Scorecard* não são estáticas, as quatro perspetivas podem mudar de posição dentro do *Balanced Scorecard* e podem ser incluídas mais perspetivas no modelo.

Seguidamente apresentamos algumas versões de configuração das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* no setor público.

A Figura 56 corresponde ao modelo adaptado, que é habitualmente usada nas nos serviços públicos e organizações sem fins lucrativos e evidencia, de uma forma clara, a alteração de posição das diferentes perspetivas e as principais questões que são necessárias responder em cada uma das perspetivas.

Esquemáticamente temos:

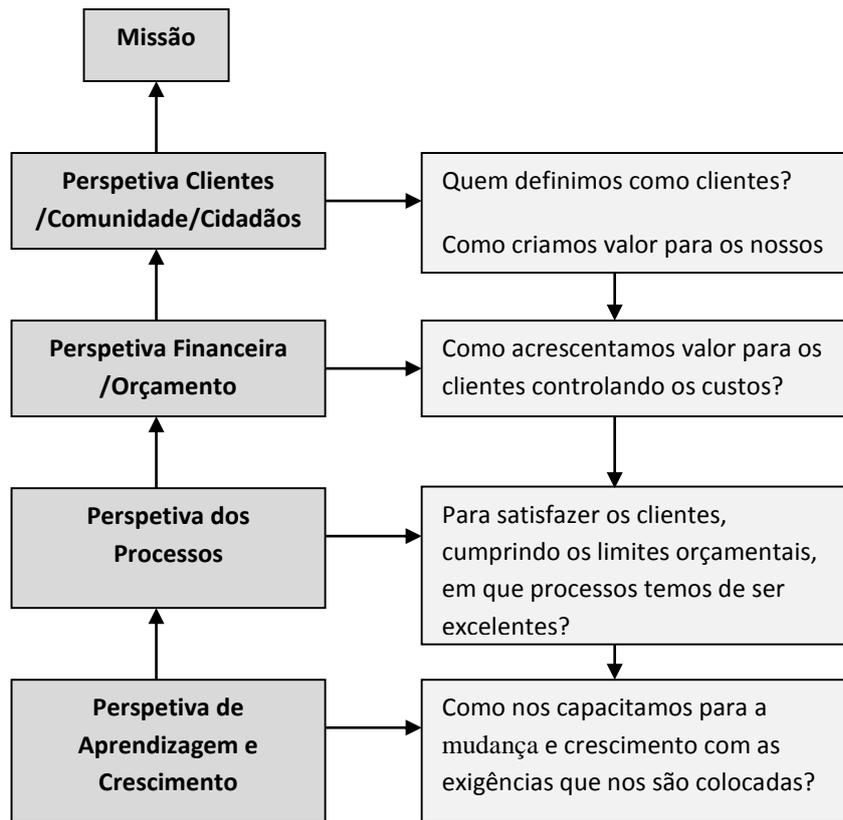


Figura 56 – *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos – Versão 1

Fonte: Autoria própria

Mas outras versões do *Balanced Scorecard* adaptado têm surgido ao longo destes últimos anos. A Figura 57 mostra uma outra configuração do *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos.

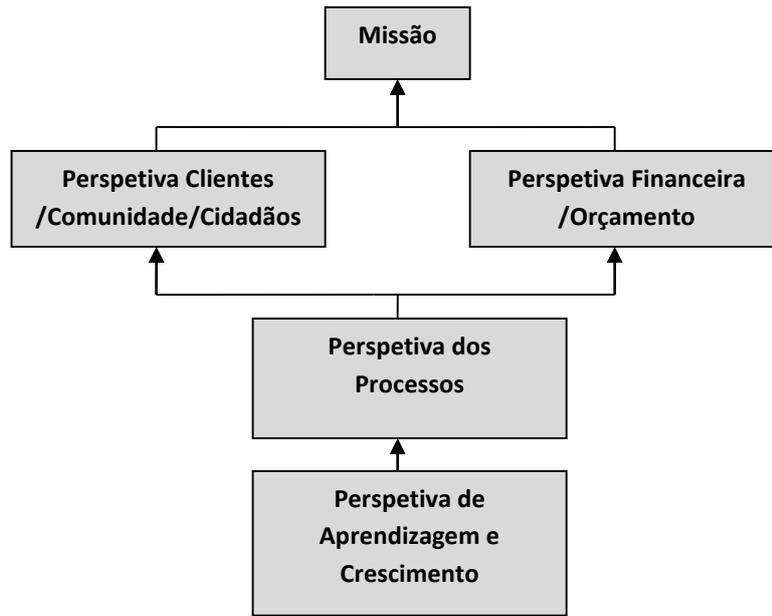


Figura 57 – *Balanced Scorecard* Adaptado aos Serviços Públicos – Versão 2
 Fonte: Adaptado de Francisco Pinto (2007: 155)

A Figura 57 evidencia uma segunda versão do *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos e organizações sem fins lucrativos em que a Perspetiva de Clientes e a Perspetiva de Financeira assumem igual importância. Esta alteração significa que as duas perspectivas colocadas na base, processos internos e aprendizagem e crescimento, terão que interagir entre si, através dos objetivos estratégicos e das relações causa e efeito, com vista a criar valor para os seus clientes e simultaneamente, melhorar a eficiência na utilização dos recursos financeiros através de uma rigorosa gestão do orçamento anual refletido na perspetiva financeira/orçamento (Kaplan e Norton, 2001c, Pinto, 2007).

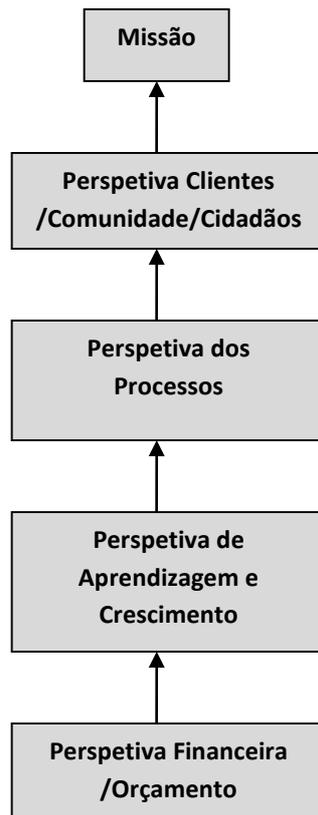


Figura 58 – *Balanced Scorecard* Adaptado aos Serviços Públicos – Versão 3
Fonte: Adaptado de Francisco Pinto (2007:155)

A Figura 58 apresenta a terceira versão do *Balanced Scorecard* adaptado aos serviços públicos, onde a Perspetiva Financeira passa para a base do mesmo. Esta alteração significa que a Perspetiva Financeira servirá de alavanca às outras duas perspetivas seguintes, aprendizagem e crescimento e processos internos, que, em conjunto e devidamente apoiadas pelos recursos financeiros subjacentes na perspetiva financeira vão apoiar a criação de valor para os clientes, a partir da qual se produzirá resultados alinhados com missão de cada serviço público (Pinto, 2007).

Em suma, no *Balanced Scorecard* orientado para as empresas e organizações do setor privado todo o desempenho é orientado para o aumento de valor para os investidores, através da obtenção de melhores resultados financeiros. Por essa razão a Perspetiva Financeira assume local de destaque e é colocada no topo do *Balanced Scorecard*, servindo de fio condutor às outras perspetivas através de um sistema de relações causa – efeito.

No setor público e organizações sem fins lucrativos, a tónica está na **missão** e esta, juntamente com a Perspetiva de Clientes, figuram em local de destaque no *Balanced Scorecard*, passando para o seu topo.

Ao contrário do setor privado, a Missão assume no setor público uma importância fulcral, motivo pelo qual surge como uma quinta perspetiva no topo do *Balanced Scorecard* adaptado (Níven, 2008).

4.2.9. Resumo da Perspetiva Sincrónica

Na Perspetiva Sincrónica foram desenvolvidos temas e conceitos fundamentais para a compreensão da lógica do modelo. Como já referimos na Perspetiva Diacrónica o *Balanced Scorecard* permite traduzir a estratégia de uma organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Antes de definirmos estes conceitos importa numa primeira análise perceber os princípios básicos do *Balanced Scorecard*.

Nos pontos 4.2.1., 4.2.2., 4.2.3. e 4.2.4. definimos e desenvolvemos esse mesmos princípios, recordemos: as relações causa-efeito; os resultados e vetores de desempenho e a relação com os objetivos financeiros. As relações causa-efeito, que devem sempre responder à seguinte premissa: “Se ... então” e constituem uma peça crítica que permite explicar a estratégia dentro da organização. As medidas de resultados e os vetores de desempenho devem coexistir adequadamente e em sintonia. A relação com os fatores financeiros é muito importante, porque embora as organizações se preocupem cada vez mais com os ativos intangíveis, estes não podem ser vistos isoladamente, e só trazem benefício para a organização quando traduzidos em resultados financeiros.

No ponto 4.2.5. desenvolvemos os quatro objetivos do *Balanced Scorecard*, recordemos:

- *Traduzir e Clarificar a Visão e a Estratégia* - o processo de construção de um *Balanced Scorecard* esclarece os objetivos estratégicos e identifica os vetores críticos que permitem alcançar esses objetivos;

- *Comunicar e Articular* - o *Balanced Scorecard* permite a comunicação dos objetivos estratégicos a toda a organização, interligando os objetivos globais com os objetivos departamentais de uma organização;
- *Planear e Afetar Recursos* - o *Balanced Scorecard* fornece metas e indicadores que servirão de base para disponibilizar recursos no orçamento anual, permitindo financiar as iniciativas que permitem alcançar os objetivos de médio e longo prazo;
- *Feedback e Aprendizagem Estratégica* - este aspeto é considerado o mais inovador de todo o *Balanced Scorecard*, porque constitui a base de sustentação da estratégia e permite aferir da necessidade da estratégia ser revista ou alterada.

No ponto 4.2.6. desenvolvemos os conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* e a sua adaptação ao setor público. A construção do *Balanced Scorecard* exige uma reflexão inicial da gestão de topo onde se definem a missão, valores, visão e estratégia da organização. Desta reflexão resultará a compreensão precisa da razão de ser da organização (missão), qual o futuro que se pretende alcançar (visão), qual o caminho para atingir esse futuro (estratégia) e sob que conduta se traçará esse caminho (valores).

Para a construção do Mapa Estratégico importa definir as grandes linhas de orientação estratégica (temas estratégicos), os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas, os indicadores (indicadores de resultado ou de ação) e as incitativas estratégicas.

No ponto 4.2.7. abordámos as perspetivas do *Balanced Scorecard* e a sua adaptação ao setor público. As perspetivas por norma são quatro: *Clientes, Financeira, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento*, e cada uma destas perspetivas tem uma determinada hierarquia. No setor privado a perspetiva financeira está no topo do *Balanced Scorecard* seguida da Perspetiva dos Clientes, dos Processos Internos e na base a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. Os objetivos definidos para cada uma das perspetivas contribuem para a prossecução dos objetivos na perspetiva seguinte. Assim, os objetivos da perspetiva de

aprendizagem e crescimento constituem a alavanca de todo o modelo e contribuem para a prossecução dos objetivos da perspetiva dos processos internos, estes por sua vez contribuem para os objetivos da perspetiva de clientes que por fim irão contribuir para alcançar os objetivos financeiros que se encontram, no topo do *Balanced Scorecard*.

Por último, no ponto 4.2.8. abordamos a adaptação dos *Balanced Scorecard* ao setor público. Da adaptação do *Balanced Scorecard* ao setor público surgiu uma nova configuração do modelo, onde a missão surge no topo como a quinta perspetiva. A perspetiva do cliente é elevada ficando logo abaixo da missão. A perspetiva financeira muda de posição e mantém-se logo abaixo da perspetiva de clientes. A perspetiva dos processos internos e de aprendizagem mantém-se na mesma posição. As configurações e o número de perspetivas do *Balanced Scorecard* não são rígidos, poderão surgir diferentes configurações com um diferente número de perspetivas, mas por norma são utilizadas quatro a cinco perspetivas. No setor público é comum acrescentar-se a perspetiva social.

Foram apresentados alguns exemplos de aplicação do *Balanced Scorecard* no setor público. Elegemos exemplos apresentados por Kaplan e Norton (2001c, e 2004a) e por Níven (2008), tais como a Cidade de *Charlotte*, o primeiro exemplo de aplicação do *Balanced Scorecard* no setor público, o *Duken Children's Hospital* e a Ópera Lírica de Boston. Relativamente a este último foi dado especial destaque na medida em que representa um exemplo de aplicação do *Balanced Scorecard* no mundo das artes o que reforça o entendimento de que também nas artes o *Balanced Scorecard* pode dar contributos.

Capítulo V – A Gestão Estratégica do Teatro da Trindade e do Teatro Nacional de São Carlos

Neste capítulo serão realizados os estudos de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* em três teatros públicos portugueses que compreende o estudo de aplicabilidade da ferramenta de gestão estratégica *Balanced Scorecard* e análise do impacto nos modelos de gestão dos mesmos. Os estudos efetuados são a três anos.

Na escolha dos estudos de caso tivemos em conta o cumprimento de quatro requisitos básicos descritos na introdução desta tese de investigação, o primeiro requisito era serem teatros públicos pelo que foram escolhidos teatros cuja relação jurídica fosse governamental, o segundo requisito era estarem situados na cidade de Lisboa uma vez que a capital do país é a cidade com maior intensidade cultural e com maior oferta de espaços teatro e com um número significativo de escola de formação, o terceiro requisito era possuírem um espólio de documentação acessível onde se pudesse recolher com facilidade dados históricos e de gestão e por último terem representatividade nacional cuja relevância, potencial de aprendizagem, representatividade histórica e cultural no país potenciasses a generalização dos contributos deste tese para outros teatros públicos portugueses, generalizando assim as suas práticas de gestão.

Face aos requisitos acima referidos os teatros públicos escolhidos foram: o Teatro da Trindade e o Teatro Nacional de São Carlos.

5.1. O *Balanced Scorecard* do Teatro da Trindade

O estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* aplicado ao Teatro da Trindade está dividido em quatro pontos. No primeiro ponto apresentaremos uma resenha histórica do Teatro da Trindade com o principal enfoque na passagem de teatro público para teatro privado. No segundo ponto falaremos da sua organização interna onde apresentaremos essencialmente a equipa técnica do teatro. No terceiro ponto explicaremos qual o modelo de gestão atual e por último no quarto ponto

realizaremos o estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* ao Teatro da Trindade, que se divide em duas partes, na primeira, a análise estratégica, onde realizaremos a análise *PEST*, a análise *SWOT* e a análise dos *Stakeholders* e na segunda parte formularemos a estratégia do Teatro da Trindade onde definiremos a missão, visão e valores do Teatro da Trindade. De seguida os vetores estratégicos, os objetivos estratégicos definidos por cada uma das perspetivas, o mapa estratégico e por último a definição dos indicadores, metas e iniciativas.

5.1.1. História

Atualmente o Teatro da Trindade conta com 148 anos de existência e o seu percurso histórico divide-se em quatro grandes períodos. O período de 1867 a 1961 enquanto sociedade privada, o período de 1962 a 1974 com a integração na Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho (FNAT), o período de 1975 até 2008 com sua integração do Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores (INATEL) e por fim de 2008 até à atualidade com a integração da Fundação INATEL.

Na elaboração da resenha histórica do Teatro da Trindade contámos com os estudos elaborados pelo autor Tomáz Ribas (1993) na sua obra *O Teatro da Trindade – 125 anos de vida*. Tomáz Ribas foi membro do Conselho Científico da Escola Superior de Dança do Instituto Politécnico de Lisboa, Professor da Escola de Dança e do Conservatório Nacional e Chefe de Divisão de Etnografia e Folclore do INATEL onde o Teatro a Trindade está inserido.

5.1.1.1. Sociedade Privada (1867 a 1961)

O Teatro da Trindade abriu ao público em 30 de Setembro 1867, e foi dirigido, até 1890, por Francisco Palha, gerente da sociedade proprietária do Trindade, jornalista, dramaturgo, escritor, tradutor e empresário teatral, uma figura notória na segunda metade do século XIX. O Teatro da Trindade é um dos mais antigos teatro de Lisboa, edificado onde, antes do grande terramoto de 1755, existiu o Palácio dos

Condes de Alva e funcionou a Academia da Trindade, a primeira tentativa conhecida de implantar um Teatro Popular de Ópera de Lisboa.

Em 1866, Francisco Palha, criou uma sociedade destinada à construção do Teatro da Trindade e em 1867 abriu ao público o Salão da Trindade, uma sala de bailes, concertos e conferências anexa ao Teatro e só mais tarde, o Teatro da Trindade propriamente dito, numa estreia de gala com atores da época a representar um drama *A Mãe dos Pobres*, de Ernesto Biester e uma comédia, *O Xerez da Viscondessa*, traduzida e adaptada por Francisco Palha.

Francisco Palha trouxe para o Teatro da Trindade espetáculos de opereta e zarzuela e, em 1886, aparece a opereta francesa, com *O Barba Azul* de Jacques Offenbach, género que dominou durante décadas, tornando-se a especialidade da nova sala.

Desde a sua inauguração, a história do Teatro da Trindade está ligada a alguns dos acontecimentos culturais marcantes na cidade de Lisboa, isto é, foi no Salão da Trindade que, em 1879, foi apresentado o fonógrafo de Edison ou o relato do explorador Serpa Pinto sobre a sua travessia de África. Foi também aqui que atuaram, anos mais tarde alguns intérpretes tais como o violinista Sarrazate e o pianista Viana da Mota (que no Salão da Trindade deu o seu primeiro concerto público, com apenas 12 anos de idade).

Francisco Palha morreu em 1890, sendo a direção da sociedade proprietária do Trindade assumida, até 1893, pelo deputado Matoso da Câmara. Durante este período estrearam várias operetas portuguesas e estrangeiras de entre as quais se destacam *A Filha de Senhora Angot*, popularizada pela espanhola Rogélia Cardo, *A Moira de Silves* de Lorjó Tavares e do Maestro Guerreiro da Costa e *Nitouche* um grande êxito em Paris onde se destacou Mercedes Blasco.

Em 1893 o Teatro da Trindade foi vendido ao empresário António Serrão Franco, e passa a ser explorado por uma sociedade artística, que entre 1894 e 1897 entregou a sua direção ao empresário Sousa Bastos e ao ator Carlos Posser.

Em 1908, por iniciativa do empresário Afonso Taveira, tentou-se criar no Trindade uma Companhia Lírica totalmente constituída por cantores portugueses que

funcionou até aos primeiros meses de 1909. A sua extinção deveu-se aos elevados custos financeiros que um projeto desta dimensão implicava pois, e apesar de terem muito público, os custos não eram minimamente cobertos pelas receitas de bilheteira. Após esta tentativa, apostou-se na exibição de cinema no Salão da Trindade.

As duas primeiras décadas do século XX foram muito conturbadas a nível político, social e cultural. O Teatro da Trindade não passou incólume à crise política que se instalara pelo que também viveu períodos difíceis que levaram ao seu encerramento ao público em 1919, e em 1920 foi vendido a uma empresa inglesa de telecomunicações, a *Anglo Portuguese Telephone Company*, que acabou por demolir o Salão da Trindade e vender o recheio original do Teatro.

Mais tarde, o empresário José Loureiro negociou com a empresa inglesa, a aquisição do Teatro, pelo que foi possível, a 30 de Maio de 1925, reabrir o Teatro da Trindade totalmente reequipado.

Nos anos 30, a revista e o teatro declamado foram dominantes e com a abertura regular ao teatro declamado passaram pelo Trindade grandes figuras do teatro dessa época, nomeadamente, Adelina Abranches, Lucília Simões, Amélia Rey Colaço, Chaby Pinheiro, Aura Abranches, Nascimento Fernandes, Erico Braga, Alves da Cunha, Robles Monteiro, Maria Helena Matos e Álvaro Benamor, contudo, a crise financeira que enfrentava, provocada pelos elevados custos dos elencos e de algumas montagens, fez com que José Loureiro, apesar das críticas de imprensa, adquirisse, em 1938, um moderno equipamento de cinema passando a alternar temporadas de cinema e teatro.

Os anos 40 ficaram marcados pelo nascimento da primeira companhia de dança portuguesa, *O Grupo de Bailados de Verde Gaió*, uma iniciativa de António Ferro, então Secretário Nacional da Informação, Cultura e Turismo, e também pela passagem no Trindade da famosa companhia *Os Comediantes de Lisboa*, residente de 1944 a 1947 e dirigida pelo ator e encenador Francisco Ribeiro, mais conhecido por Ribeirinho, responsável por grande parte de toda a renovação e evolução do teatro português.

No início da década de 50, decorreram no Teatro da Trindade, os concursos de arte dramática organizados pela FNAT (Fundação Nacional da Alegria no Trabalho e pela SEIT (Secretaria de Estado da Informação e do Turismo). Nesta época, o Trindade acolheu nos períodos de 1955-1956 e 1960-1961, um notável projeto teatral da companhia de Teatro D'arte de Lisboa, dirigida por Orlando Vitorino mas que, por falta de meios financeiros, não conseguiu concretizar o projeto até ao fim.

Ribeirinho volta ao Teatro da Trindade com a companhia de Teatro Nacional Popular, uma companhia itinerante criada a partir do “Teatro do Povo” cujo elenco era constituído por jovens atores formados na escola de Teatro do Conservatório Nacional.

Nesta década houve uma grande quebra na procura dos teatros e casas de espetáculos da zona do Chiado, perante este cenário os herdeiros de José Loureiro, proprietários do Teatro da Trindade decidem vender o edifício, em 1962, à FNAT (Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho), uma Fundação estatal criada com o intuito de melhorar o aproveitamento do tempo livre dos trabalhadores e a ela associados.

5.1.1.2. A integração na FNAT (1962 a 1974)

A FNAT foi criada em 1935 pelo Decreto – Lei n.º 25495/1935 de 13 de Junho cujos objetivos consistiam essencialmente “em aproveitar o tempo livre dos trabalhadores portugueses de forma a assegurar-lhes um maior desenvolvimento físico e a elevação do seu nível intelectual e moral”¹⁹ e mais tarde com a aquisição do Teatro da Trindade, proporcionar aos trabalhadores e também ao grande público e à classe média, espetáculos de ópera a preços baixos.

Em 1940 a FNAT alarga o seu campo de ação e acrescenta novas competências nomeadamente, a promoção de sessões de cinema, horas de arte e representações

¹⁹ Artigo 2º do Decreto – Lei n.º 25495/1935 de 13 de Junho

teatrais de carácter popular²⁰. Os seus estatutos são alterados passando a reger-se pelos estatutos publicados no Decreto n.º 31036/1940 de 28 de Dezembro.

Os seus associados distribuem-se por três categorias: efetivos, benfeitores e auxiliares. São efetivos, todos os sindicatos nacionais e casas do povo que se proponham como tais à comissão central e que sejam admitidos; são benfeitores as uniões, federações e grémios que igualmente se proponham e sejam admitidos, são auxiliares os institutos públicos ou particulares, as sociedades civis ou comerciais e todos os cidadãos portugueses ou estrangeiros que desejem contribuir com quotizações mensais. Os beneficiários das atividades da FNAT são os trabalhadores que sejam sócios das instituições aderentes (Valente, 1999).

O Estado superintende na administração da FNAT por intermédio do Subsecretário de Estado das Corporações e Previdência Social, sendo a direção da competência exclusiva da comissão central, que pode delegar a administração numa comissão administrativa composta por três ou cinco membros escolhidos livremente.

A comissão central era constituída pelo General Carmona²¹, que presidia, e como membros efetivos António de Oliveira Salazar²², Teotónio Pereira²³, António Júlio Castro Fernandes²⁴ e Jaime Ferreira²⁵.

²⁰ N.º 5 do Artigo 5º do Decreto – Lei n.º 31036 de 28 de Dezembro de 1940

²¹ General Carmona assumiu o poder como Presidente do Conselho de Ministros, em Maio de 1926, após o derrube de Gomes da Costa. Foi nomeado Presidente da República em 16 de Novembro de 1926 eleito sucessivas vezes em 1928, 1935, 1942 e 1949 até à sua morte. Foi durante o seu governo que se institucionalizou o regime de Salazar.

²² António de Oliveira Salazar, foi convidado para Ministro das Finanças depois do golpe de Estado de Maio de 1926, mas ao fim de 13 dias pede a demissão. Em 1928 é novamente convidado para Ministro das Finanças e nunca mais larga o poder. Em 1932 toma posse como Primeiro-ministro e cria a União Nacional. Em 1933 aprova a nova Constituição, a base jurídica do Estado Novo que dá grandes poderes a Salazar e que se sobrepõem aos poderes do Presidente da República que passa a ter funções meramente cerimoniais.

²³ Teotónio Pereira, um arquiteto de renome, tornou-se uma figura de referência da sociedade portuguesa, tendo o seu prestígio ultrapassado a dimensão profissional, alargando-se à de interventor, cidadão ativista de muitas causas sociais e políticas.

²⁴ António Júlio Castro Fernandes foi um dos fundadores do Movimento Nacional Sindicalista que tinha aderido ao Estado Novo, pertencia ao INTP, estava ligado à organização corporativa patronal através da sua presidência na Federação dos Vinicultores do Centro e Sul de Portugal.

²⁵ Jaime ferreira, um bancário adepto do sindicalismo fascista, dirigente do anterior Sindicato dos Empregados do BNU (Banco Nacional Ultramarino) e da Associação Portuguesa dos Empregados Bancários, procurador sindical à Câmara Corporativa e presidente da direção do Sindicato Nacional dos Bancários do Distrito de Lisboa.

Os fins da fundação estavam organizados em doze pontos distintos²⁶. Os três primeiros direcionados para educação através da criação de cursos de cultural geral, organização de conferências e palestras e criação de bibliotecas populares, o quarto e o quinto direcionados para a cultura, promoção de visitas de estudo a museus, monumentos e outros locais históricos e sessões de cinema, horas de arte e representações teatrais populares. O sexto, sétimo e oitavo ponto, tratavam das atividades desportivas através da criação de cursos de ginástica, organização de festas desportivas e criação de organismos desportivos, o nono e décimo contemplavam, respetivamente, a fundação de colónias de férias e a criação de refeitórios económicos, o décimo primeiro da promoção de passeios e excursões e por último o décimo segundo que tratava de proporcionar, aos trabalhadores associados, facilidades para beneficiarem e aproveitarem o seu tempo livre da melhor forma.

Para garantir a prossecução dos seus fins, era necessária uma forte base financeira que garantisse a sustentabilidade da organização, Os rendimentos da FNAT provinham de três fontes essenciais: subsídios do estado, donativos dos particulares e quotizações dos sócios.

Em 1962, assumiu a Direção do Teatro da Trindade, José Serra Formigal, então Vice – Presidente da FNAT, advogado, antigo subdelegado do Instituto Nacional do Trabalho e Previdência em Vila Real e Aveiro e juiz titular do Tribunal do Trabalho de Lisboa. José Serra Formigal tinha formação em música, estudou violino e canto chegando a atuar no Teatro São Carlos.” (Domingos, 2007:81,82).

Com a sua integração na FNAT, o Teatro da Trindade vive uma nova etapa. Deixa de ser um teatro dirigido por empresários a título privado para passar a ser um teatro público, explorado por uma Fundação cuja administração passa a ser do Estado. A sua aquisição foi mais uma etapa na evolução orgânica e patrimonial da FNAT e o impacto no sector cultural da Fundação foi significativo, principalmente pelo aumento da diversidade das propostas artísticas.

²⁶ Artigo 5º do Decreto – Lei n.º 31036 de 28 de Dezembro de 1940

Esta mudança alterou o tipo de gestão do Teatro da Trindade, pois sendo este suportado financeiramente pelo Ministério das Corporações e Previdência Social, a sua atividade estava condicionada pelos propósitos da política social desenvolvida pela FNAT.

Em 1963, foi criada a Companhia Portuguesa de Ópera, adiante designada por CPO, que deu estabilidade profissional e artística aos cantores líricos portugueses. Formou novos cantores líricos e artistas de canto que permitiu ao Teatro da Trindade a apresentação de espetáculos de ópera feitos por portugueses.

Durante 13 anos, o Teatro da Trindade, através da sua Companhia Portuguesa de Ópera foi um verdadeiro centro nacional de formação de cantores líricos portugueses.

Pese embora a grandiosidade deste projeto dirigido por Serra Formigal, a ópera do Trindade estava diretamente relacionada com a política social do regime do Estado Novo, pelo que após o 25 de Abril de 1974, a nova direção da FNAT, que manteve as suas funções sob a designação de INATEL (Instituto Nacional para Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores), optou por não manter a CPO, alegando que esta preenchia a quase totalidade do orçamento do Teatro da Trindade. Em 1975 a Companhia foi extinta, por razões políticas com o argumento de que ao Teatro São Carlos cabia a realização do esforço até aqui produzido pelo Teatro da Trindade.

5.1.1.3. O INATEL (1975 a 2008)

Após 25 de Abril de 1974 a FNAT passa, em 1975 a designar-se por INATEL - Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores através do Decreto – Lei n.º 184/75, de 3 de Abril e em 29 de Dezembro de 1979 são publicados, pelo Decreto – Lei n.º 519 – J2/70, de 20 de dezembro, os estatutos do INATEL.

A alteração da designação serviu para acentuar a verdadeira finalidade do instituto. O aproveitamento dos tempos livre dos trabalhadores constituiu parte da

justificação para a organização e implantação de estruturas, na área do desporto, cultura e turismo, especificamente criadas e vocacionadas para realização de atividades carácter cultural e desportivo e também para a expansão de empreendimentos de alcance económico-social para a população trabalhadora.

Com a sua integração no INATEL o Teatro da Trindade inicia assim, a partir de 1975, um novo percurso e um novo trajeto da sua história, que procura acompanhar os novos tempos.

De 1975 até aos dias de hoje, as atividades gerais do Teatro da Trindade dividem-se em três períodos distintos: de 1975 a 1980, de 1980 a 1989 e de 1989 aos dias de hoje. Três períodos em que o INATEL se esforça por manter no seu teatro uma atividade constante, estável, mais diversificada e viva, que se evidenciou mais no final da década de 80.

A partir de 1975, voltaram ao Teatro da Trindade o teatro declamado (profissional e amador), a música, a ópera, a opereta, a dança, o ballet, o folclore, as exposições de arte, as conferências e outras atividades, e inclusive cedências a várias entidades culturais de diverso cariz, para nela efetuarem ações culturais e artísticas.

Em 1989, através do Decreto – Lei n.º 61/89 de 23 de Fevereiro os estatutos do INATEL foram alterados e em 1990, assumiu a Direção do INATEL, o Presidente Dr. Luís Paulo Garcez Palha e o Vice – Presidente, Dr. Alcides Augusto Gouveia e, alguns meses depois, o Vice – Presidente, o Dr. José Baptista Fernandes.

O sector cultural do Instituto, no qual se inclui o Teatro da Trindade, ficou adstrito ao Dr. Alcides Gouveia. Uma das suas primeiras medidas foi dotar o Teatro de um quadro estável de pessoal e para tal foram nomeados um Diretor, o Professor Carlos Barros e um Secretário, Sr. Hermenegildo Alho, ambos já funcionários do Departamento de Atividades do INATEL.

Carlos Barros, teatrólogo formado pela Escola de Teatro do Conservatório Nacional, tinha uma larga experiência teatral e concebeu um projeto de renovação para o Trindade.

No ano seguinte, 1991, iniciaram-se profundas obras de renovação, restauro e equipamento do Trindade, no exterior, no telhado, no átrio, na sala de espetáculos, no *foyer*, no estúdio, no palco e sub-palco, nos camarins, nos lavabos, no bar, nos armazéns, nas oficinas e nas dependências reservadas do pessoal. O palco foi totalmente remodelado e equipado de acordo com os mais modernos recursos técnicos.

Por motivos particulares o Professor Carlos Barros afastou-se, em meados de 1992, do cargo de Diretor do Teatro da Trindade. Assumiu a direção o Dr. Rui Paulo Calarrão, Diretor do Departamento Cultural do INATEL, que manteve no Trindade uma atividade constante e diversificada. O Teatro da Trindade comemorava neste ano o seu 125º aniversário.

Aberto de novo ao público, em 1992, foi possível fazer decorrer nas quatro salas mais vocacionadas para o espetáculo, iniciativas diferentes, por vezes em períodos coincidentes. Neste ano realizaram-se 320 espetáculos, com 42.288 assistentes e 10 exposições que estiveram patentes no Salão Nobre, Átrio e Bar.

O espaço que existe hoje, dividido em vários locais de exibição de espetáculos e outros eventos - Sala Principal, Sala Estúdio, Teatro-Bar, Salão Nobre, é fruto, essencialmente, dos esforços que o INATEL tem desenvolvido ao longo das últimas décadas para preservar, dinamizar e revitalizar o Teatro da Trindade. Hoje, esta sala com uma capacidade para 600 espectadores constitui um exemplar de teatro à italiana, com uma estrutura praticamente virgem de elementos de cimento e ferro, o que lhe permite manter uma acústica única, e uma maquinaria de cena (tablados, teia, máquinas de efeitos especiais) que constitui um património ímpar em termos de arqueologia teatral em Portugal.

Desde 2003 até 2007, o INATEL foi dirigido por José Alarcão Troni, como Presidente e por Luís Ressano Garcia Lamas e Vítor Hugo da Rocha Ventura, como Vice – Presidentes. Neste período o Teatro da Trindade foi dirigido pelo Diretor do INATEL, José Alarcão Troni, e pelo Diretor – Adjunto Rui Sérgio (Troni, 2003).

5.1.1.4. O INATEL (2008 até a atualidade)

Em 2008, o INATEL foi extinto pelo Decreto-lei n.º 106/2008 de 25 de Junho e foi criada uma Fundação privada de utilidade pública, denominada Fundação INATEL, passando mesma a ser dirigida por Vítor Manuel Ramalho, Licenciado em Direito pela Universidade Clássica de Lisboa, Advogado. Foi Secretário de Estado do Trabalho (1984-1985), Secretário de Estado Adjunto do Ministro da Economia (1999-2000), Consultor do Presidente da República (1986-1996) e do Primeiro-Ministro (1996-1997). Deputado (1999-2008), Presidente da Comissão Parlamentar de Trabalho e Segurança Social; Vice-Presidente do Grupo Parlamentar de Amizade Portugal – Angola. É Grande Oficial da Ordem do Infante D. Henrique e recebeu condecorações dos Governos mexicano e alemão.

A passagem do INATEL para Fundação INATEL decorre da Resolução do Conselho de Ministros n.º 124/2005, de 4 de Agosto, que criou o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE), com os objetivos de modernizar e racionalizar a Administração Pública, melhorar a qualidade dos serviços prestados e promover uma administração mais próxima e dialogante com os cidadãos. Na sequência dos trabalhos do PRACE, foi decidido, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2006, de 21 de Abril, que o INATEL — Instituto Nacional para o Aproveitamento dos Tempos Livres dos Trabalhadores, I. P. (INATEL), deixaria de integrar a administração central do Estado. Isso foi consagrado na nova orgânica do Ministério do Trabalho e da Segurança Social (MTSS), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 211/2006, de 27 de Outubro, que prevê, no seu artigo 39.º, a externalização do INATEL, através da aprovação de novo enquadramento jurídico de fundação de direito privado de utilidade pública. Assim, o INATEL passou para fundação em 2008 e desde 2009 que o membro do Governo responsável pela área do trabalho e da solidariedade social inscreve no orçamento da segurança social, ou no orçamento de serviços da administração central do Estado sob sua tutela, verbas para assegurar a comparticipação financeira do Estado, como contrapartida das atribuições sociais e de serviço público prosseguidas pela Fundação INATEL.

O Teatro da Trindade continua integrado na fundação INATEL que tem como fins principais a promoção das melhores condições para a ocupação dos tempos livres e do lazer dos trabalhadores, no ativo e reformados, desenvolvendo e valorizando o turismo social, a criação e fruição cultural, a atividade física e desportiva, a inclusão e a solidariedade social.

No âmbito da Cultura, através da rede de delegações e subdelegações por todo o país, a Fundação INATEL oferece uma vasta atividade cultural aos seus associados como é exemplo a formação cultural dada a dirigentes associativos, executantes artísticos e para toda a massa associativa através das Escolas do Lazer.

São realizados diversos concursos de criatividade artística; são apoiados os centros de cultura e desporto, dinamizando e divulgando as suas iniciativas culturais; são organizados planos de apoio nacionais para as vertentes de etnografia, música e teatro amador e edição de dramaturgia portuguesa contemporânea. São ainda produzidos e apoiados espetáculos, de raiz rural ou urbana, um pouco por todo o país.

No que concerne ao Teatro da Trindade, desde 2009 que é dirigido pela atriz Cucha Carvalheiro a quem cabe a direção artística e pela Dr.^a Catarina Romão Gonçalves a quem cabe gestão administrativa do Teatro, sempre em articulação com a Direção Cultural da Fundação INATEL.

5.1.2. Organização Interna

Relativamente à organização interna o Teatro da Trindade é composto por 34 elementos. O Teatro da Trindade não tem atores residentes. Não conseguimos recolher informação sobre o organigrama da instituição pelo que no Quadro 5 elencamos a composição da equipa do Teatro da Trindade, dividida por serviços. A composição do Teatro da Trindade abaixo mencionada foi obtida da em Outubro de 2011 pela Diretor Adjunta Catarina Gonçalves.

Quadro 5 - Equipa do Teatro da Trindade

| Equipa Teatro da Trindade | |
|----------------------------------|---------------------------|
| Cargo | Nome |
| Diretora | Cucha Carvalheiro |
| Diretora-adjunta | Catarina Romão Gonçalves |
| Secretariado de Direção | Elisabete Duarte |
| | Celeste Ribeiro |
| Tesoureiro | Telmo Martins |
| Produtora Executiva | Wanda Caio |
| Assistente de Produção | Teresa Joel |
| Diretor Técnico | Carlos Garcia |
| Contra-Regra | Nuno Pereira |
| Técnico de som | Rui Santos |
| Técnicos de luz | Sérgio Moreira |
| | Anaísa Guerreiro |
| Técnicos de Palco | Filipe Bastos |
| | Tiago Cortez |
| Manutenção | Victor Albuquerque |
| | Francisco Cercas |
| Comunicação e Imprensa | Pedro Mendonça |
| Design Gráfico | Cristina Novo |
| Programação de Cinema | Joaquim Diabinho |
| Laboratório Multimédia | Cristina Novo |
| | Adriano Filipe |
| Tratamento de Públicos | Dulce Sousa |
| Frente de Casa | Leonildo Ponce de Almeida |
| Assistentes de Sala | Ana Rito, |
| | Joana Vaz |
| | Gonçalo Domingues |
| | Cláudia Nunes |
| | Marta Barroso Paula Lopes |
| | Margarida Rito |
| Bilheteiras | Maria Paula |
| | Margarida dos Santos |
| Encarregada | Helena Sá |
| Técnicas de limpeza | Fernanda de Jesus |
| | Olívia Ferreira |

Fonte: Diretora Adjunta Catarina Gonçalves em Outubro de 2011

Os serviços de Teatro da Trindade são 20 e dividem-se em Direção (2 elementos), Secretariado de Direção (2 elementos), Tesouraria (1 elemento), Produção Executiva (1 elemento), Assistente de Produção (1 elemento), Diretor Técnico (1 elemento), Contrarregra (1 elemento), Som (1 elemento), Luz (2 elementos), Palco

(2 elementos), Manutenção (2 elementos), Comunicação e Imprensa (1 elemento), Design Gráfico (1 elemento), Programação de Cinema (1 elemento), Laboratório Multimédia (2 elementos), Tratamento de Público (1 elemento), Frente de Casa (1 elemento), Assistente de Sala (6 elementos), Bilheteiras (2 elementos) e Encarregada (1 elemento).

Até Novembro de 2012 a Direção do Teatro da Trindade foi composta por dois elementos: Cucha Carvalheiro, Diretora, responsável pela direção artística e Catarina Gonçalves, Diretora Adjunta, responsável pela gestão financeira do Teatro.

O Teatro da Trindade fechou para obras de requalificação ao nível de segurança e equipamentos e conta abrir no Verão de 2013, com o concerto de encerramento do Ano do Brasil em Portugal.

No que concerne à nova Direção para 2013 a mesma ficou a cargo de Rui Sérgio que entre 1999 e 2006 foi subdiretor do Teatro da Trindade. Atualmente Rui Sérgio integra a direção cultural da Fundação INATEL.

5.1.3. O modelo de gestão

A descrição modelo de gestão do Teatro Trindade tem por base as diretrizes da Diretora Cucha Carvalheiro. Segundo a mesma, o modelo de gestão do Teatro passa por uma orçamentação rigorosa que procura atingir a maior proximidade possível entre a verba prevista e a verba efetivamente realizada.

O modelo de gestão assenta essencialmente na realização do plano de atividades onde inclui toda a programação do ano e recursos necessários para o efeito. Esse plano de atividades é realizado anualmente e submetido à Fundação INATEL para aprovação.

No decurso da sua gestão Cucha Carvalheiro afirma que em 2008 o Teatro da Trindade funcionava de uma forma bastante amadora. Afirmou que por norma, os orçamentos apresentados à Fundação INATEL são revistos em baixa exigindo

sempre um reajuste do plano de atividades proposto e uma reorganização da programação. Não tendo orçamento para contratar pessoal com mais qualificação académica, Cucha Carvalheiro apostou na formação do pessoal e na instituição de regras no sentido de promover o profissionalismo dentro do Teatro da Trindade.

A passagem do INATEL para uma fundação alterou o modelo de gestão no que diz respeito à Direção do mesmo. Anteriormente a direção artística e financeira estava a cargo de uma única pessoa, e desde 2008 essa gestão passou a ser repartida entre Cucha Carvalheiro, com a direção artística e Catarina Gonçalves com a gestão financeira.

Do ponto de vista da gestão houve o cuidado de definir uma missão concreta para o Teatro da Trindade, contudo não se conhece a existência de utilização de ferramentas de gestão estratégica.

Do ponto de vista dos procedimentos estão atualmente a ser reorganizados os procedimentos administrativos visto que com a passagem para fundação existem procedimentos que já não se justificam, resultante da alteração de personalidade jurídica.

Atendendo às alterações acima descritas, no que concerne à Direção do Teatro da Trindade e personalidade jurídica do INATEL, consideramos vital a utilização de ferramentas de gestão estratégica, pelo que a aposta na utilização do *Balanced Scorecard* seria interessante cujos contributos pretendemos demonstrar na presente tese.

5.1.4. O *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* nos últimos anos tem-se revelado uma ferramenta de gestão estratégica muito útil quer no setor privado, onde nasceu, quer no setor público. O governo português, fruto da reforma do estado que tem levado a cabo desde 2005, tem adotado mecanismo de gestão estratégica nos seus diversos ministérios no sentido de obter o alinhamento de toda a instituição com os seus objetivos, missão e visão.

Na administração pública e com mais ênfase no setor empresarial do estado, a aplicação do *Balanced Scorecard* tem sido uma ferramenta muito utilizada na elaboração do plano estratégico e do Quadro Anual de Responsabilização (QUAR) das instituições públicas.

Cada vez mais as chefias das instituições públicas incluem nos seus planos de formação o estudo desta ferramenta de gestão estratégica, e no caso dos quadros dirigentes intermédios esta formação é de carácter obrigatório, o que, de certa forma, valida a pertinência da utilização desta ferramenta de gestão estratégica no setor público.

Assim, e face aos contributos que o *Balanced Scorecard* tem dado na gestão das organizações públicas entendemos estender essa aplicação ao Teatro da Trindade.

A realização deste estudo de implementação do *Balanced Scorecard* no Teatro da Trindade tem como objetivo final analisar qual o seu contributo na avaliação e no alinhamento estratégico da organização a 3 anos (2010, 2011 e 2012). As informações recolhidas no âmbito da entrevista realizada à Diretora do Teatro da Trindade serviram de suporte aos resultados aqui apresentados.

5.1.4.1. Análise Estratégica

Na análise estratégica foi realizada uma análise *PEST* para identificação das variáveis da envolvente macroeconómica (Quadro 6), uma análise *SWOT* para identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades externas à mesma (Quadro 7). Foi ainda realizada uma análise dos *Stakeholders* para identificação e análise do poder e da influência dos mesmos dentro da organização (Quadro 8).

5.1.4.1.1. Análise *PEST*

Pretende-se com esta análise identificar quais os fatores/variáveis ambientais e legais que mais afetam o Teatro da Trindade.

No quadro 6 apresentamos as variáveis ambientais que influenciam o Teatro da Trindade e respetiva explicação.

Quadro 6 - Análise *PEST* do Teatro da Trindade

| Fatores/Variáveis Ambientais | Descrição |
|------------------------------|--|
| Económicas | <ul style="list-style-type: none"> • Recessão económica • Desemprego • Subida e impostos • Investimento na cultura |
| Político – legais | <ul style="list-style-type: none"> • Alterações do governo • Políticas culturais • Reforma administrativa |
| Socioculturais | <ul style="list-style-type: none"> • Nível de formação dos artistas • Mudanças de estilos de vida da sociedade • Alterações dos rendimentos dos portugueses |
| Tecnológicas | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestruturas e recursos tecnológicos |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

Da análise do Quadro 6 e no que diz respeito à vertente económica foram identificadas como sendo as variáveis mais determinantes a recessão económica, o desemprego, a subida de impostos e o investimento na cultura, na vertente político-legal foram identificadas como variáveis chave a estabilidade do governo, as políticas culturais e a reforma administrativa. Na vertente sociocultural identificamos o nível de formação do público e dos artistas, a mudança dos estilos de vida e as alterações de rendimentos, como sendo as variáveis que mais poderão influenciar o teatro. Por último na vertente tecnológica o investimento em equipamentos e novas tecnologias e em investigação e desenvolvimento são as variáveis tecnológicas mais

influenciadoras. De seguida desenvolveremos com mais pormenor cada uma das variáveis/fatores ambientais das quatro vertentes.

Variáveis/Fatores Económicos

- **Recessão económica**

A recessão económica que se vive tem-se revelado preocupante levando ao desaceleramento, e contração da economia. As medidas de austeridade levam os portugueses a consumirem menos e os planos poupança têm sido a tônica dominante nas famílias portuguesas. Da análise do PIB de 2001 a 2011 (consultados em www.ine.pt) verificamos em 2009 uma forte contração da economia com uma quebra 2,9% do PIB, em 2010 verificou-se um crescimento da economia na ordem dos 1,4% dos PIB e em 2011 volta a existir nova contração da economia com uma quebra de 1,5%. e em 2012 com uma quebra de 3,2%.

- **Desemprego**

Após o ano 2000 a taxa de desemprego em Portugal apresenta uma tendência crescente sendo o aumento do desemprego mais significativo após o aparecimento da crise económica internacional. O desemprego em Portugal ronda os 12,1% e o número de desempregados ascende a 675 mil. As zonas onde o desemprego assume valores mais elevados são Algarve, Lisboa e Madeira (in www.ine.pt consultado em 21.08.2011).

- **Subida de Impostos**

A subida de impostos tem um efeito perverso na economia, porque ainda que seja uma via rápida de obtenção de receita, tem um impacto negativo no consumo. Quanto mais caro forem os produtos, serviços, etc., menos o consumidor final consome.

- **Investimento na Cultura**

Para o triénio 2011-2013, no que concerne ao investimento na cultura o Ministério da Cultura disponibilizou 3 milhões de Euros para a criação do fundo de internacionalização da cultura portuguesa, e pretende criar uma rede de teatros municipais e conta com o apoio mecenático da Fundação EDP (Eletricidade de Portugal) e com o financiamento do QREN que resulta num investimento total de 4,5 Milhões de Euros (in www.portugal.gov.pt, consultado em 22.08.2011).

Variáveis/Fatores Político – legais

- **Alterações do governo**

As alterações do governo, associada à crise económica que se vive, provocam instabilidade no país, quer pelas constantes e consequentes alterações legislativas, quer pelas alterações de políticas governativas que exige ao país uma constante adaptação a novas regras, sendo que estas alterações refletem-se mais no sector público.

- **Políticas Culturais**

As políticas culturais preveem a promoção de um sector cultural qualificado e dinâmico, no entanto a falta de regulamentação e disposições legais tem sido uma das dificuldades sentidas na profissionalização do emprego no sector cultural.

- **Reforma Administrativa**

A reforma administrativa prevê profundas alterações no sector público, com a aplicação de uma gestão por objetivos, com a diminuição da sua esfera direta de ação que levou à privatização de alguns organismos, à criação das fundações e de entidades empresariais públicas.

Variáveis Socioculturais

- **Nível de formação dos artistas**

Em Portugal existe uma fraca articulação entre as políticas de educação e as políticas culturais, pelo que o nível de formação dos artistas, quando obtido em Portugal é frágil, obrigando os mesmos a obter formação em escolas estrangeiras.

- **Mudanças de estilo de vida da sociedade**

As mudanças de estilos de vida da sociedade têm alterado os comportamentos culturais dos cidadãos assistindo-se a uma gradual sofisticação do público e a uma conceção mais profissionalizante do teatro por parte da sociedade.

- **Alterações nos rendimentos dos portugueses**

As alterações nos rendimentos dos portugueses, quer por via das reduções previstas no Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC), quer por via das recentes imposições da *Troika*, tem alterado os hábitos de consumo evidenciando-se, de um modo geral, uma redução da procura.

Variáveis Tecnológicas

- **Infraestruturas e recursos tecnológicos**

A Fundação INATEL tem previsto no seu programa de ação dotar os espaços destinados a lazer de infraestruturas e recursos tecnológicos para desenvolvimento de projetos culturais e atividades amadoras e tradicionais.

5.1.4.1.2. Análise SWOT

Com a análise *SWOT* serão analisadas a envolvente interna, com a identificação dos pontos fracos e fortes e a envolvente externa com a identificação das ameaças e

oportunidades. Os resultados desta análise servirão de base à delimitação das grandes orientações estratégicas do Teatro da Trindade.

Na análise da envolvente interna, a identificação dos pontos fortes e fracos foi realizada com objetividade e rigor na medida em que serão estes que irão alavancar os objetivos estratégicos onde deverá ser concentrada a intervenção do Teatro da Trindade.

Por sua vez, na análise da envolvente externa, a identificação das ameaças permitiu reconhecer os pontos desfavoráveis e delinear estratégias defensivas de modo a acautelar os objetivos. Por outro lado, a identificação das oportunidades, permitirá fortalecer a dinâmica do Teatro da Trindade.

No Quadro 7 identificamos os pontos fortes e fracos do Teatro da Trindade e as ameaças e oportunidades externas ao mesmo.

Quadro 7- Análise SWOT

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . Novas parcerias com empresas que visem melhorarem a acessibilidade ao Teatro da Trindade; . Boa localização geográfica; . Apoio a grupos sociais mais frágeis/desfavorecidos; . Capacidade de dinamização via INATEL; . Formação de novos públicos; . Espetáculos inscritos no plano nacional de leitura do Ministério da Educação. | <ul style="list-style-type: none"> . Orçamento Reduzido; . Falta de formação técnica e de produção; . Recursos Humanos antigos na instituição; . Procedimentos administrativos desajustados; . Má prática de gestão cultural. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> . Internacionalização da cultura para os países da lusofonia; . Aumento das preocupações com a inclusão social; . Captação de profissionais portugueses com formação obtida em escolas estrangeiras de renome. | <ul style="list-style-type: none"> . Recessão económica que se vive em Portugal; . Fraca política cultural nacional; . Falta de visão estratégica para a cultura por parte do INATEL; . Maus acessos; . Conceção não profissionalizante do teatro por parte da comunidade; . Fraca formação específica na área do teatro a nível nacional. |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

Do quadro 7 e tendo em consideração o relevo dado pela Direção do Teatro da Trindade, destaca-se a boa localização geográfica e a capacidade de dinamização via INATEL como os pontos fortes e o orçamento reduzido e a falta de formação técnica e de produção como os pontos fracos de maior relevo. Relativamente às oportunidades a de maior impacto é a existência de profissionais portugueses com formação obtida em escolas estrangeiras de renome, no que concerne às ameaças

as de maior expressão são a recessão económica que se vive em Portugal, a fraca política cultural nacional e a falta de visão estratégica para a cultura por parte do INATEL.

Apresentamos a explicação das Envolventes Interna e Externa com a descrição de cada um dos pontos fracos e fortes e de cada uma das ameaças e oportunidades respetivamente.

Pontos Fortes

- **Novas parcerias com empresas que visem melhorarem a acessibilidade ao Teatro da Trindade**

As acessibilidades ao Teatro da Trindade não são convidativas ao público, é difícil estacionar o que poderá ter um efeito dissuasor em algum público que tenha de se deslocar de automóvel. Fazer parcerias com empresas que visem melhorar a acessibilidade será portanto um ponto-chave na captação de mais público.

- **Boa localização geográfica**

O Teatro da Trindade está localizado na baixa de Lisboa, um local privilegiado do ponto de vista histórico e comercial.

- **Apoio a grupos sociais mais frágeis/desfavorecidos**

As preocupações sociais do Teatro da Trindade permite o desenvolvimento dos grupos mais desfavorecidos que não têm hipóteses de desenvolver o seu talento por falta de condições, tornando assim o Teatro da Trindade um teatro polivalente, que para além de produzir teatro da qualidade apoia as classes sociais mais necessitadas o que contribui para uma melhor imagem perante a sociedade.

- **Capacidade de dinamização via INATEL**

A vasta rede do INATEL é um ponto bastante forte do Teatro da Trindade, na medida em que através das delegações e subdelegações do INATEL e a sua integração nas várias regiões do país, bem como as suas relações privilegiadas com as autarquias e agências de venda existentes em todos o país, permitirá ao Teatro da Trindade promover os seus espetáculos e dinamizar-se por todo o país.

- **Formação de novos públicos**

Os beneficiários do INATEL têm tendência a aumentar criando assim novos públicos para o Teatro da Trindade que através da arte escola para a comunidade consegue formar novos públicos com a apresentação de trabalhos finais de várias escolas.

- **Espetáculos inscritos no plano nacional de leitura do Ministério da Educação**

A inscrição dos espetáculos do Teatro da Trindade no plano nacional de leitura do Ministério da Educação são um sinal de qualidade e de relevo cultural a nível nacional.

Pontos Fracos

- **Orçamento Reduzido**

O Teatro da Trindade é financiado pela Fundação INATEL, e por norma o orçamento anual apresentado à Fundação é revisto em baixa. Os custos de manutenção são elevados representando 2/3 do orçamento sendo que apenas 1/3 vai para a produção. Este ponto fraco representa uma forte limitação do Teatro da Trindade na medida em que poderá colocar em causa a prossecução dos objetivos estratégicos da instituição.

- **Falta de formação técnica e de produção**

A equipa técnica e de produção têm pouca formação na área. Existe défice na qualificação dos Recursos Humanos do Teatro da Trindade.

- **Recursos Humanos antigos na instituição**

Os recursos humanos existentes são muito antigos no Teatro da Trindade. Existem colaboradores pouco motivados e com falta de formação.

- **Procedimentos administrativos desajustados**

Existem procedimentos administrativos que já não se justificam que só potenciam a burocratização excessiva e a perda de eficácia e eficiência.

- **Má prática de gestão cultural**

A direção que está cima do diretor artístico não tem uma visão do que é a cultura e do que é uma boa prática cultural em termos de gestão.

Oportunidades

- **Internacionalização da cultura para os países da lusofonia**

Lançar o Teatro da Trindade nos países da lusofonia é uma oportunidade internacionalização e de alargamento de horizontes dando a conhecer os seus espetáculos fora do país permitindo assim captar novos públicos e novos artistas.

- **Aumento das preocupações com a inclusão social**

A inclusão social é um tema em destaque na sociedade portuguesa. O esforço do Teatro da Trindade em formar novos públicos através da arte escola e comunidade e abertura do teatro a grupos mais desfavorecidos potenciam o reconhecimento do Teatro perante a sociedade.

- **Captações de profissionais portugueses com formação obtida em escolas estrangeiras de renome**

Existem jovens artistas que se formaram em escolas internacionais de renome e que regressam a Portugal. A captação desses profissionais contribuirá para a qualidade da programação com elencos mais sofisticados e mais bem formados.

Ameaças

- **Recessão económica que se vive em Portugal**

Atualmente Portugal atravessa um período de graves dificuldades económicas que afeta vários sectores incluindo o sector da cultura, com cortes ao nível do investimento o que dificulta a dinamização da cultura em Portugal.

- **Fraca política cultural nacional**

O Ministério da Cultura foi criado apenas em 1995, pelo que a definição das políticas culturais nacionais e a sua efetivação pela necessária produção legislativa é bastante recente em Portugal e pecam por falta de solidez. Também a fraca ligação da política cultural com a política da educação dificulta a obtenção do nível de qualificação no que respeita à formação específica dos artistas, técnicos e outros profissionais da cultura.

- **Falta de visão estratégica para a cultura por parte do INATEL**

Quem define a estratégia para o Teatro da Trindade está acima do diretor artístico e que muitas vezes não têm uma boa visão do que é a cultura e do que é uma boa prática cultural em termos de gestão.

- **Maus acessos**

Os maus acessos ao Teatro da Trindade, principalmente a falta de estacionamento, representa uma ameaça à captação de público.

- **Conceção não profissionalizante do teatro por parte da comunidade**

O público no seu geral é pouco sofisticado culturalmente e muitas vezes tem uma visão não profissionalizante do teatro.

- **Fraca formação específica na área do teatro a nível nacional**

A formação específica na área do teatro, em Portugal, é muito frágil e pouco sólida. Existem poucas escolas portuguesas de teatro, a maior parte dos profissionais do teatro formam-se em escolas estrangeiras.

5.1.4.1.3. Análise dos *Stakeholders*

A análise dos *Stakeholders* incide sobre quem tem interesse na organização. O objetivo desta análise é encontrar o ponto de equilíbrio entre o interesse de cada *Stakeholder* no Teatro da Trindade e maximização da performance do mesmo.

Nesta lógica e numa primeira fase foi necessário identificar os *Stakeholders* do Teatro da Trindade e os critérios que cada um utiliza para avaliar o desempenho do mesmo.

Numa segunda fase avaliamos o nível de interesse que os *Stakeholders* têm no Teatro da Trindade através da atribuição de uma classificação numa escala de 1 a 4, onde 1 representa pouco (interesse/influência/desempenho) e 4 representa muito (interesse/influência/desempenho).

Por último e numa terceira fase construímos a Matriz dos *Stakeholders* que permite visualizar o interesse e influência que cada *Stakeholders* tem no Teatro da Trindade e de que forma devemos gerir os mesmos.

a) Identificação dos *Stakeholders* e definição de critérios de avaliação de desempenho

Foram identificados dois tipos de *Stakeholders*, os internos e os externos. Relativamente aos *Stakeholders* internos sentimos necessidade de dividir entre

Stakeholders internos que integram a equipa do Teatro da Trindade - os colaboradores - e os *Stakeholders* externos que não integram a equipa do Teatro da Trindade - a Administração INATEL - mas pertencentes à Fundação INATEL.

Relativamente aos *Stakeholders* externos identificamos quatro *Stakeholders* principais, os espetadores, os beneficiários do INATEL, a imprensa, e as autarquias.

Relativamente aos critérios de avaliação de desempenho e tendo por base os dados recolhidos na entrevista à Diretora do Teatro da Trindade, definimos, para cada um dos *Stakeholders*, o critério de maior relevância para os mesmos na avaliação da performance do Teatro da Trindade. Em alguns *Stakeholders* foram identificados dois critérios de avaliação de desempenho por ambos terem a mesma relevância.

Assim, e nos que diz respeito aos *Stakeholders* internos, para os colaboradores definimos como critério mais relevante as condições de trabalho sendo que entende-se como condições de trabalho a remuneração auferida, o espaço de trabalho e o ambiente organizacional. Para a Administração INATEL definimos dois critérios relevantes, a satisfação do público e os resultados obtidos pelo Teatro da Trindade.

Relativamente aos *Stakeholders* externos e nos que diz respeito aos espetadores, sentimos necessidade de definir dois critérios de avaliação, por entendermos que ambos são relevantes na avaliação do Teatro da Trindade, assim definimos a qualidade da programação e o preço dos bilhetes como critérios mais relevantes para os espetadores. Relativamente aos beneficiários do INATEL definimos como critério relevante os benefícios obtidos e entende-se como benefícios obtidos os descontos de bilheteira, lugares reservados, programas específicos para associados, entre outros. Para o *Stakeholder* imprensa também sentimos necessidade de definir dois critérios de avaliação relevantes por entendermos que um é indissociável do outro, assim para o *Stakeholder* imprensa definimos como critérios relevante a satisfação do público e a programação em exibição. Para o *Stakeholder* autarquias e escolas definimos como critérios de avaliação a possibilidade de utilizar os espaços associados ao INATEL para realização das suas atividades. Para o *Stakeholder* jovens artistas e amadores definimos como critério de avaliação o

contributo da escola cultural do Teatro da Trindade no desenvolvimento das suas carreiras.

b) Análise do interesse e influência dos Stakeholders no Teatro da Trindade

Na análise da influência e interesse dos *Stakeholders* no Teatro da Trindade tivemos em linha de conta os critérios de desempenho mais relevantes para cada um dos *Stakeholders* no sentido de avaliar a performance do Teatro da Trindade para os mesmos.

No Quadro 8 sistematizamos os critérios de desempenho definidos para a avaliação da performance do Teatro da Trindade e o grau de interação que se estabelece com cada um dos *Stakeholders*.

Quadro 8 - Análise da influência e interesse dos *Stakeholders* no Teatro da Trindade

| Stakeholders (SH) | | Crítérios utilizados para avaliar a organização? | Avaliação do desempenho da Organização pelos SH tendo por base os critérios definidos | Nível de influência da organização nos SH | Interesse dos SH na organização | Influência dos SH na organização |
|-------------------|--------------------------------|--|---|---|---------------------------------|----------------------------------|
| Internos | Internos ao Teatro da Trindade | Colaboradores, | Condições de trabalho | 2 | 4 | 4 |
| | Externos ao Teatro da Trindade | Administração INATEL | Resultados obtidos Satisfação do público | 3 | 4 | 4 |
| Externos | | Espetadores | Qualidade da programação, preço dos bilhetes | 3 | 3 | 4 |
| | | Beneficiários do INATEL | Benefícios obtidos | 3 | 1 | 4 |
| | | Imprensa | Programação, Satisfação do Público | 3 | 2 | 3 |
| | | Autarquias e escolas | Utilização dos espaços | 3 | 1 | 2 |
| | | Jovens artistas e amadores | Contributo no desenvolvimento da carreira | 3 | 4 | 3 |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

Da análise do Quadro 8, e como já referimos, foram identificados dois tipos de *Stakeholders*, os internos e os externos. Relativamente ao *Stakeholders* internos sentimos necessidade de dividir entre *Stakeholders* internos que integram a equipa do Teatro da Trindade - os colaboradores - e os *Stakeholders* externos ao Teatro da Trindade - a Administração INATEL - mas pertencentes à Fundação INATEL.

Como critérios de avaliação de desempenho para os *Stakeholders* internos, definimos para os colaboradores as condições de trabalho, para a Administração do INATEL os resultados obtidos e satisfação do público.

Para os *Stakeholders* externos definimos como critérios de avaliação de desempenho, para os espetadores, a qualidade da programação e preços dos bilhetes, para os beneficiários do INATEL, os benefícios obtidos através da Fundação, para a imprensa, a programação e satisfação do público e por último para as autarquias a utilização dos espaços do INATEL.

No que concerne à avaliação de desempenho da performance do Teatro da Trindade por parte dos *Stakeholders* destacamos as condições de trabalho dos colaboradores como a pior classificação ao nível do desempenho do Teatro da Trindade, com 2 pontos, uma vez que os colaboradores apresentam sinais de desmotivação e desinteresse na instituição.

Relativamente aos restantes *Stakeholders* a avaliação do desempenho que os mesmos fazem do Teatro da Trindade mantém-se nos 3 pontos. Para a Administração do INATEL os resultados obtidos e satisfação do público têm sido bons. Para os espetadores a qualidade de programação é apreciada e o preço dos bilhetes é convidativo. Os beneficiários do INATEL sentem-se satisfeitos com os programas apresentados, com os preços obtidos e com as condições apresentadas. A imprensa apresenta uma boa crítica à programação e à satisfação do público. As autarquias e escolas sentem-se satisfeitas com a utilização dos espaços do INATEL para realização das suas atividades. Por último os jovens artistas e amadores sentem-se bastante satisfeitos com o facto do Teatro da Trindade apoiar o início das suas carreiras.

Tendo por base o Quadro 8, construímos assim a Matriz dos *Stakeholders*, que se apresentam na Figura 59, de forma a avaliar de que forma devem os *Stakeholders* ser geridos pelo Teatro da Trindade.

c) Construção da Matriz dos Stakeholders

Na Figura 59 apresentamos a Matriz dos *Stakeholders* distribuídos pelos quatro quadrantes da matriz.

| | | |
|-------------|-----------------------------|---|
| | Manter Satisfeitos | Gerir em Proximidade |
| Muito Poder | . Imprensa ligada á cultura | . Colaboradores . Administração INATEL . Espectadores . Beneficiários INATEL |
| | Esforço Mínimo | Manter Informado |
| Pouco Poder | Autarquias e escolas | . Imprensa geral . Jovens artistas e amadores |
| | Pouco Interesse | Muito Interesse |

Figura 59 – Matriz dos *Stakeholders* do Teatro da Trindade

Fonte: Autoria própria

Da análise da Figura 59 verifica-se que os *Stakeholders* com maior poder e interesse no Teatro da Trindade são os próprios colaboradores, a Administração do INATEL, os espectadores e os beneficiários do INATEL, pelo que deverão ser geridos com sentido de proximidade. Os *Stakeholders* colocados neste quadrante são os que exigem uma maior atenção por parte do Teatro da Trindade pelo impacto que terão na definição da missão, visão, estratégia e objetivos da instituição.

Na Matriz dos *Stakeholders* dividimos a imprensa em imprensa ligada á cultura e imprensa geral por entendermos que o poder e influência no Teatro da Trindade diferem. Assim, deverá ser mantida satisfeita a imprensa ligada à cultura na medida em que avaliação feita por esta influencia muito a opinião pública e por conseguinte

a própria dinâmica e afluência ao Teatro da Trindade. A imprensa geral, embora com bastante interesse, tem menos poder no Teatro da Trindade pelo dever ser mantida informada.

Os jovens artistas e amadores são *Stakeholders* com bastante interesse na medida em que utilizam o Teatro da Trindade como escola e como promotor das suas carreiras. Ainda que não tenham muito poder no Teatro da Trindade a função social do teatro permite a estes jovens um acolhimento e uma aposta do Teatro da Trindade nos mesmos que fará com que se reflita na estratégia da instituição.

As autarquias e escolas não representam grande esforço para o Teatro da Trindade pelo que deverão ser mantidas as relações institucionais entre o Teatro da Trindade, as Autarquias e as Escolas, tendo em vista uma necessidade futura ao nível da dinamização do teatro pelas várias cidades do país.

5.1.4.2. Formulação da Estratégia

Tendo por base a análise estratégica realizada, na fase de formulação da estratégia serão identificadas a missão, a visão, os valores corporativos, as grandes linhas de orientação estratégica, os objetivos estratégicos divididos pelas quatro perspetivas, o mapa estratégico, os indicadores, as metas e as iniciativas.

5.1.4.2.1. Missão

A missão do Teatro da Trindade foi bastante discutida pela Diretora do Teatro da Trindade. Para esta, a missão do Teatro da Trindade tem duas vertentes, a vertente social enquanto organismo integrado na Fundação INATEL, onde o Teatro da Trindade é o *cartão-de-visita* da Fundação INATEL e a vertente cultural direcionada para criação de um Teatro da Trindade aberto ao país e ao espaço da lusofonia.

No que concerne a vertente social a missão do Teatro da Trindade está intimamente ligada à missão da Fundação INATEL, que tem como fins principais a promoção das melhores condições para ocupação dos tempos livres e de lazer dos

trabalhadores no ativo e reformados, desenvolvendo e valorizando o turismo social, a criação e fruição cultural, a atividade física e desportiva, a inclusão e solidariedade social. Na verdade o *Teatro da Trindade* cumpre uma das razões da Fundação INATEL, que é a fruição dos tempos livres dos trabalhadores produzindo e divulgando conteúdos de especial relevância e excelência. *O significado da expressão fruição dos tempos livres dos trabalhadores* trouxe a esta direção alguma discussão no sentido de perceber se o caminho a seguir seria fazer do Teatro da Trindade um teatro popular ou se pelo contrário deve ser um teatro que tenha como missão elevar a cultura dos trabalhadores. Para a Diretora o que se pretende fazer no Teatro da Trindade é um teatro popular de qualidade, escolher grandes textos, boas equipas e tentar que os espetáculos sejam acessíveis ao público mas que ao mesmo tempo tenham alguma nota de contemporaneidade.

Por outro lado o Teatro da Trindade tem duas salas abertas ao público, a Sala Principal e a Sala Estúdio. Cada uma destas salas tem uma missão própria. Segundo a Diretora do Teatro da Trindade a Sala Principal tem como missão promover a ligação entre os profissionais e os amadores de teatro, através da realização de ações de formação e de aperfeiçoamento nas diversas áreas da produção teatral e a Sala Estúdio tem como missão criar as oportunidades e condições necessárias aos jovens artistas em início de carreira.

Por outro lado e já no âmbito da função de solidariedade da Fundação Inatel o Teatro da Trindade faz descontos significativos para os beneficiários associados e temos um dia por semana com bilhetes a 5 Euros.

No que concerne à vertente de teatro aberto à comunidade, ao país e à lusofonia o Teatro da Trindade quer potenciar cada vez mais o acolhimento de atividades amadoras. Este ano criaram-se ciclos de *arte escola e comunidade* que inclui a realização de espetáculos realizados por escolas, universidades de séniores, de deficientes adultos, acolheu-se um grupo cientistas denominado de “Cientistas ao Palco, um grupo moçambicano profissional que fez um espetáculo de cariz social, associado a uma campanha de luta contra a sida em África, e um grupo de Teatro de refugiados do leste europeu.

Nesta lógica, o Teatro da Trindade assume-se, por um lado como um teatro popular de qualidade que produz espetáculos acessíveis ao público. Por outro lado é um teatro atento aos problemas sociais e à comunidade em geral e que promove a ligação entre o teatro profissional e o teatro amador e apoia os jovens artistas em início de carreira. Assim a missão do Teatro da Trindade é:

Missão – Ser um teatro popular de qualidade e promotor do teatro amador

5.1.4.2.2. Valores

Os valores corporativos são os princípios transversais a toda a organização, que devem ser evidenciados nos comportamentos dos colaboradores, refletindo-se na sua atuação. Devem pois, estar perfeitamente interligados com a missão, com vista a dar a esta uma continuidade lógica, permitindo ao mesmo tempo, alcançar a visão definida pela organização.

Foram identificados pela Diretora do Teatro da Trindade quatro valores corporativos: Qualidade, Proximidade, Rigor e Solidariedade.

Qualidade

Na sua missão o Teatro da Trindade assume-se como um teatro popular de qualidade. Esta qualidade está patenteada na escolha de grandes textos e de boas equipas para realização dos seus espetáculos.

Proximidade

O Teatro da Trindade pretende ser um teatro acolhedor, simpático que tem como objetivo aproximar a comunidade de si abrindo as portas às escolas, comunidade e a todas as pessoas que produzem teatro, música ou outras formas de performance.

Rigor

O Teatro da Trindade pauta-se por uma política de rigor nos espetáculos que promove na expectativa de levar ao público um trabalho de qualidade.

Solidariedade

Como organismo integrado no INATEL o Teatro da Trindade visa promover as melhores condições para ocupação dos tempos livres e de lazer dos trabalhadores no ativo e reformados, desenvolvendo e valorizando o turismo social a criação e fruição cultural a atividade física e desportiva, a inclusão e solidariedade a social.

5.1.4.2.3. Visão

A Visão de uma organização deve ser construída depois de definidos a missão e os valores. A visão traduz uma imagem do futuro da organização, que deverá responder à seguinte questão: *Para onde queremos ir?*

Para a Diretora do Teatro da Trindade é importante que no futuro o Teatro da Trindade seja um teatro de referência, onde fosse imprescindível ir e um teatro aberto a todo o país.

É intenção do Teatro da Trindade usufruir da Fundação INATEL, que tem implantação em todos os distritos, de modo que os espetáculos pudessem circular pelo país, quer os da sala principal quer os da sala estudo. Este objetivo de romper barreiras e ir para a província é um objetivo que o Teatro da Trindade gostaria de atingir, servindo-se da instituição nacional que é a Fundação INATEL, através das suas relações privilegiadas com as autarquias e agências de venda existentes em todos o país, no sentido de promoverem os espetáculos.

Para a Diretora percorrer o país é um objetivo importante e daqui a 3 anos estar a fazer espetáculos nos países da lusofonia.

Assim, a Visão do Teatro da Trindade poderá definir-se da seguinte forma:

Visão – Ser um teatro de referência aberto a todo o país e à lusofonia

5.1.4.2.4. Vetores estratégicos

Definidos a missão e visão do Teatro da Trindade, analisados os *Stakeholders* e o seu poder de influência e interesse no mesmo, analisada a envolvente interna (pontos fracos e fortes) e a envolvente externa (ameaças e oportunidades e variáveis macroeconómicas) e a forma como interagem e tendo presente os valores corporativos definidos, os grandes vetores estratégicos onde o Teatro da Trindade pretende desenvolver a sua ação:

Vetor Estratégico 1 – Captar mais público.

Definimos a captação de mais público como um dos vetores fundamentais para: a) a dinamização do Teatro junto da comunidade e b) para o aumento das fontes de receitas do Teatro da Trindade.

A captação de novos públicos permitirá dar mais visibilidade nacional e internacional ao Teatro da Trindade, envolver a comunidade com o Teatro, criar oportunidades aos jovens artistas e amadores para vingarem nas suas carreiras.

Por conseguinte a angariação de mais receitas permitirá obter mais recursos, quer humanos quer materiais, para o Teatro da Trindade e assim aumentar a qualidade de programação.

Vetor Estratégico 2 – Aumentar a visibilidade nacional e internacional

A aposta nos países da lusofonia sempre foi uma das tónicas do Teatro da Trindade. Levar para fora o que de melhor se faz no Teatro da Trindade é um caminho para o reconhecimento nacional e internacional e para a transformação do Teatro da Trindade como um Teatro da referência cumprindo assim a visão definida pela Direção.

Também a visibilidade nacional deve ser aumentada. O Teatro da Trindade tem uma forte componente social, pelo que aumentar a sua visibilidade no país através da Fundação INATEL permitirá acolher grupos sociais cada vez mais heterógenos

que ficarão cada vez mais próximos do Teatro da Trindade aumentando assim a sua visibilidade.

Vetor Estratégico 3 – Incrementar o teatro amador

Fazer do Teatro da Trindade um teatro escola é uma das apostas da Direção para o seu crescimento. Este vetor estratégico foca-se bastante na componente social do Teatro da Trindade.

A ligação entre os profissionais e os amadores de teatro, através da realização de ações de formação e de aperfeiçoamento nas diversas áreas da produção teatral é uma área que o Teatro da Trindade pretende vincar no seu percurso tendo em vista torna-se um teatro da referência e promotor do teatro amador. Também criar as oportunidades e condições necessárias aos jovens artistas em início de carreira é um caminho escolhido pelo Teatro da Trindade para conseguir a formação e a captação de novos públicos.

Vetor Estratégico 4 – Promover a solidariedade na comunidade

A integração do Teatro da Trindade na Fundação INATEL cuja missão incide na *promoção das melhores condições para a ocupação dos tempos livres e do lazer dos jovens, trabalhadores e seniores, desenvolvendo e valorizando o turismo social, a criação e fruição cultural, a atividade física e desportiva, bem como a inclusão e a solidariedade social*²⁷, exige ao teatro da Trindade uma ligação estreita com a comunidade mais desfavorecida.

A promoção da solidariedade é assim entendida como estratégica no Teatro da Trindade na medida em que a componente social que envolve o Teatro da Trindade como parte integrante da Fundação INATEL assim o exige.

²⁷ (consultado em <http://www.inatel.pt/content.aspx?menuid=145>, a 20.06.2013)

Em resumo importa realçar que todos os vetores estratégicos estão ligados entre si e é através destas interligações que será possível alcançar o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade.

A captação de mais público está intimamente ligada com o aumento da visibilidade nacional e internacional e vice-versa. Também o incremento do teatro amador potencia a promoção da solidariedade e ambos potenciam uma maior visibilidade do Teatro da Trindade e por conseguinte a captação de mais público. São estas interligações que nos permitirão definir os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas do Teatro da Trindade. Seguidamente definiremos os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*.

5.1.4.2.5. Objetivos estratégicos em cada perspetiva

Na metodologia do *Balanced Scorecard* os objetivos estratégicos são definidos em quatro perspetivas – Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Financeira. Contudo e segundo Kaplan e Norton, esta metodologia não é estanque e sempre que necessário poderemos acrescentar outras perspetivas se assim o entendermos como relevante para a instituição.

A função social do Teatro da Trindade definida nos vetores estratégicos acima descritos leva-nos a acrescentar uma outra perspetiva às quatro já existentes: **a perspetiva social.**

A criação da perspetiva social permitirá ao Teatro da Trindade focar-se na sua função social perante a comunidade. Para o efeito, definiremos objetivos estratégicos que permitirão evidenciar qual o caminho a percorrer para atingir esta componente social da missão do Teatro da Trindade.

Na Figura 60 apresentaremos esquematicamente como iremos construir o *Balanced Scorecard* do Teatro da Trindade face aos vetores estratégicos definidos.

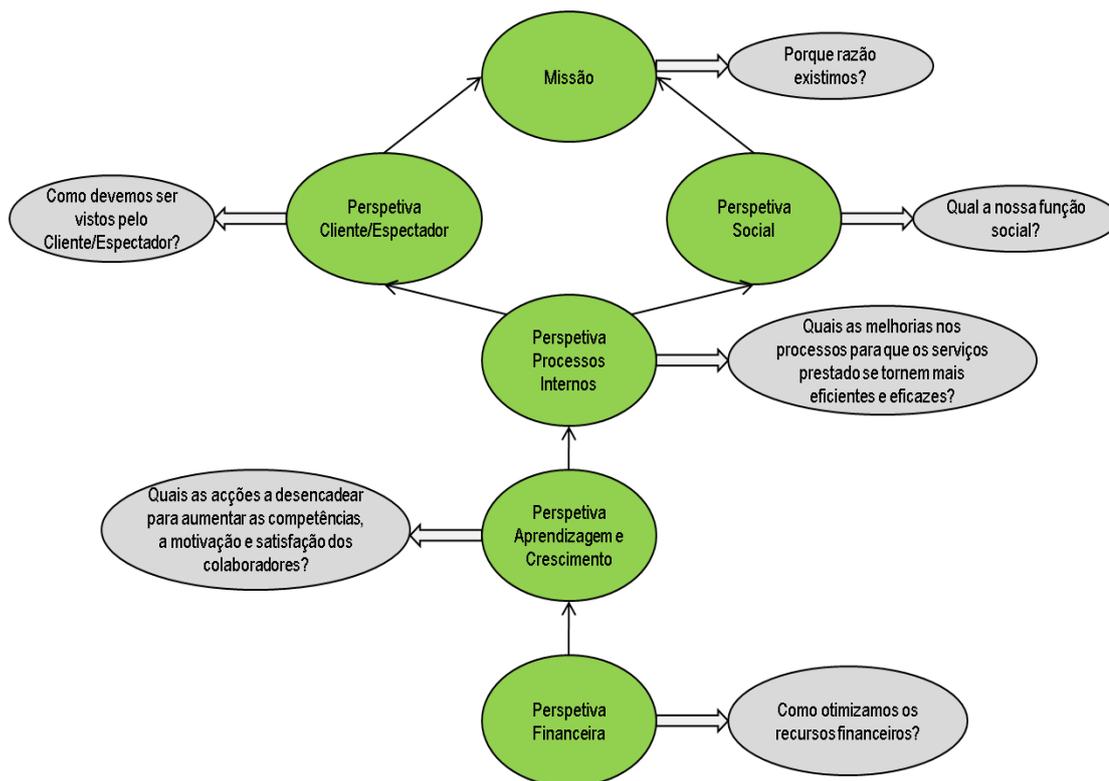


Figura 60 - *Balanced Scorecard* adaptado ao Teatro da Trindade

Fonte: Autoria Própria

Da análise de Figura 60 conseguimos esboçar a hierarquia das 5 perspetivas definidas para o Teatro da Trindade.

Assim, na base do *Balanced Scorecard* ficará a perspetiva financeira, ligada naturalmente às questões financeiras e à gestão eficiente do orçamento, que alavancará todas as outras perspetivas.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento ligada ao capital humano vem logo acima, onde a ênfase será colocada na melhoria da satisfação, formação, interesse e motivação dos trabalhadores.

Na perspetiva acima – processos internos – o foco estará na melhoria constante dos processos no sentido do Teatro da Trindade se tornar mais eficiente. Por norma esta perspetiva é que tem mais objetivos porque entra com a componente organizacional do Teatro da Trindade que abraça diferentes áreas e setores.

A perspetiva social e a perspetiva cliente/espetador estão no mesmo lado na hierarquia por considerarmos que as duas assumem a mesma relevância no *Balanced Scorecard*. A perspetiva social focar-se-á na função social do Teatro da Trindade e a perspetiva do cliente/espetador focar-se-á no público.

No Quadro 9 definimos os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas. Estes objetivos estratégicos permitirão o foco e o alinhamento do Teatro da Trindade com os vetores estratégicos definidos, através das relações causa-efeito em cascata onde a prossecução dos objetivos de uma das perspetivas irá influenciar a prossecução dos objetivos da perspetiva seguinte.

Quadro 9 - Objetivos Estratégicos

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos |
|-------------------------|---|
| Cliente/Espectador | <ul style="list-style-type: none"> . Duplicar o público; . Modernizar a Imagem; . Aumentar a Satisfação. |
| Social | <ul style="list-style-type: none"> . Potenciar atividades de cariz social; . Abrir o teatro à comunidade; . Apoiar jovens artistas e amadores. |
| Processos Internos | <ul style="list-style-type: none"> . Potenciar programação transversal . Aumentar a qualidade da programação . Otimizar processos internos . Aumentar o marketing . Incrementar o teatro escola . Aumentar a Coprodução . Potenciar as relações com as autarquias via INATEL |
| Aprendizagem e Inovação | <ul style="list-style-type: none"> . Aumentar a qualificação e competências técnicas . Aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores . Desenvolver uma cultura de inovação |
| Financeira | <ul style="list-style-type: none"> . Otimizar recursos financeiros |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

De seguida apresentaremos a descrição dos objetivos estratégicos elencados no Quadro 9.

5.1.4.2.5.1. Objetivos estratégicos da Perspetiva Cliente /Espetador

Nesta perspetiva definimos três objetivos estratégicos: duplicar público; modernizar imagem e aumentar a satisfação, que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade na Perspetiva Cliente/Espetador.

- **Duplicar o público**

A duplicação do público é uma aposta do Teatro da Trindade tendo em vista potenciar o vetor estratégico de captação de mais público. A duplicação do público permitirá dinamizar o Teatro da Trindade em diversas áreas de atuação, tais como teatro escola, atividades de cariz social e aumento de receitas potenciando assim uma melhoria constante na programação apresentada.

- **Modernizar a Imagem**

Uma imagem moderna permite atrair novos públicos nacionais e internacionais potenciando assim uma maior e melhor visibilidade para o exterior. Este tipo de teatros, pela sua antiguidade, são teatros que facilmente caem no obsoletismo pelo que a notas de contemporaneidade e de modernidade são importantes para sua dinamização junto da comunidade promovendo assim a sua visibilidade como teatro popular de referência e aumentando a satisfação do público.

- **Aumentar a Satisfação**

Um público satisfeito é um público fiel e constante. A satisfação dos espetadores deve ser tida como crucial no desempenho do Teatro da Trindade e em toda a sua programação a qual deve circundar em torno desta premissa. O espetador é o cliente do teatro e um dos *Stakeholders* mais importantes do mesmo e como tal deve ser acarinhado e agradado no sentido de garantir o seu regresso ao Teatro da Trindade.

A satisfação do público trás naturalmente mais público e promove a visibilidade do Teatro da Trindade na sociedade.

5.1.4.2.5.2. Objetivos estratégicos da Perspetiva Social

Nesta perspetiva definimos três objetivos estratégicos: potenciar atividades de cariz social, abrir o teatro à comunidade e apoiar jovens artistas e amadores, que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade na Perspetiva Social.

- **Potenciar atividades de cariz social**

Considerando que o Teatro da Trindade está integrado na Fundação INATEL a sua função social está intimamente ligada com a missão da Fundação INATEL enquanto promotora de condições para ocupação dos tempos livres e de lazer dos trabalhadores no ativo e reformados desenvolvendo ações culturais. Contudo a função social do Teatro da Trindade vai além da missão do INATEL pelo que para o cumprimento da sua missão é estratégico para o Teatro da Trindade o apoio a grupos sociais mais desfavorecidos e aos jovens artistas em início de carreira.

- **Abrir o teatro à comunidade**

Um dos objetivos estratégicos do Teatro da Trindade apontados pela Diretora é fazer do Teatro da Trindade um teatro aberto à comunidade, ao país e aos países lusófonos. Acolher atividades amadoras, acolher espetáculos realizados por escolas, por universidades sénior, por grupos com necessidade educativas especiais são atividades já desenvolvidas pelo teatro da Trindade e consideradas estratégicas para o desenvolvimento do mesmo, captando assim mais público aumentando a visibilidade nacional do mesmo e promovendo a solidariedade na comunidade portuguesa.

- **Apoiar jovens artistas e amadores**

O apoio a amadores e jovens artistas em início de carreira é uma das componentes sociais do Teatro da Trindade mais fortes. Entendemos que a criação de ligações

entre profissionais e amadores e o apoio aos jovens artistas em início de carreira e o acolhimento de grupos amadores de teatro são fundamentais na captação de mais público e na promoção da solidariedade entre profissionais e amadores potenciando assim dois dos vetores estratégicos enunciados.

5.1.4.2.5.3. Objetivos estratégicos da Perspetiva Processos Internos

Nesta perspetiva definimos três objetivos estratégicos: potenciar programação transversal; aumentar a qualidade da programação, otimizar processos internos, aumentar o marketing, incrementar o teatro escola, aumentar a coprodução, potenciar as relações com as autarquias via INATEL, que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade na Perspetiva dos Processos Internos.

- **Potenciar programação transversal**

Uma programação diversificada e transversal a toda a comunidade é sinónimo de um teatro aberto, moderno e diversificado. Entendemos assim que a aposta numa programação transversal capta mais público tais como escolas, grupos amadores, grupo socialmente desfavorecidos, moderniza a imagem do Teatro da Trindade e aumenta a visibilidade do mesmo, potencia o teatro amador e promove a solidariedade nos profissionais e amadores de teatro e na comunidade em geral.

- **Aumentar a qualidade da programação**

A aposta na qualidade da programação através da escolha de grandes textos e boas equipas foi uma das tónicas apresentadas pela Diretora do Teatro da Trindade. Assim, entendemos que a qualidade da programação é um objetivo estratégico do Teatro da Trindade que promove a imagem e a visibilidade do mesmo, capta mais público, aumenta a satisfação do mesmo e moderniza a imagem do teatro.

- **Otimizar processos internos**

Um dos pontos fracos apontados na Análise *SWOT* é a existência de procedimentos internos desajustados e obsoletos face à dinâmica que se pretende implementar no Teatro da Trindade. Assim entendemos que a otimização dos processos internos é

determinante no sucesso do Teatro da Trindade e na prossecução dos objetivos estratégicos que se propõe a atingir. É necessário criar mecanismos de comunicação e procedimentos mais ágeis e eficazes evitando a burocracia excessiva e a ineficiência técnica e administrativa.

- **Aumentar o marketing**

Uma boa estratégia de marketing é um dos melhores caminhos para o sucesso. Não basta ao Teatro da Trindade ter uma programação de qualidade e transversal e esperar que o público apareça. É necessário cativar, incentivar e chamar o público até ao Teatro da Trindade. Acreditamos que a aposta em boas campanhas de marketing é um dos caminhos para captar mais público, aumentar a visibilidade, modernizar a imagem e inclusivamente potenciar atividades de cariz social, pelo que definimos o aumento do marketing como um objetivo estratégico determinante.

- **Incrementar o teatro escola**

A aposta no Teatro da Trindade como Teatro Escola visa essencialmente potenciar os objetivos estratégicos definidos na perspetiva social. A criação de um teatro escola pretende apoiar os jovens artistas em início de carreira, abrindo assim as suas portas para que estes possam usar o Teatro da Trindade para o seu enriquecimento e formação, e criar ligações entre os profissionais e amadores do teatro promovendo a troca de saberes e partilha de experiências.

- **Aumentar a Coprodução**

A coprodução deverá ser uma das apostas do Teatro da Trindade no sentido de captar mais público. Entendemos que a falta de recursos e orçamento reduzido apontado como um ponto fraco na análise *SWOT* efetuada, são agentes redutores à produção própria do Teatro da Trindade. Apostar na coprodução deve passar a ser um objetivo estratégico do Teatro da Trindade na medida em que potencia o aumento do público e a visibilidade nacional e internacional com menos custos.

- **Potenciar as relações com as autarquias via INATEL**

A Fundação INATEL tem uma grande rede de ligações com as autarquias por todo o país com pontos de venda específicos. Entendemos que a utilização destes recursos deve ser potenciada de forma a chegar a toda a comunidade, potenciando o apoio aos jovens artistas e ao desenvolvimento de atividade de cariz social, captando assim mais público e aumentando a visibilidade.

5.1.4.2.5.4. Objetivos estratégicos da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspetiva definimos quatro objetivos estratégicos: aumentar a qualificação e competências técnicas; aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores, desenvolver uma cultura de inovação, que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade na Perspetiva Aprendizagem e Crescimento.

- **Aumentar a qualificação e competências técnicas**

As qualificações técnicas e académicas dos colaboradores do Teatro da Trindade foi um dos pontos fracos apontados na Análise *SWOT*. É nosso entendimento que dotar o Teatro da Trindade de colaboradores academicamente e tecnicamente qualificados, quer por via de novas contratações ou por via da aquisição de competências e qualificações dos colaboradores existentes, é uma das garantias do Teatro da Trindade para a promoção de qualidade, para o aumento da coprodução e para o desenvolvimento de uma programação transversal, pelo que potenciar este ponto é efetivamente estratégico.

- **Aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores**

O ambiente organizacional que se vive em qualquer instituição é determinante no desenvolvimento de competências e desempenho dos colaboradores. Os colaboradores do Teatro da Trindade apresentam alguma desmotivação fruto da cultura interna e da própria conjuntura que o país atualmente vive. Urge dotar o Teatro da Trindade de mecanismos e ferramentas que visem o aumento da

satisfação dos colaboradores e da sua motivação. Sendo os colaboradores um *Stakeholder* com muito interesse e influência no Teatro da Trindade entendemos que a definição deste objetivo estratégico é determinante para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e para o sucesso do Teatro da Trindade em todos os seus vetores e estratégicos.

- **Desenvolver uma cultura de inovação**

A cultura organizacional dentro de uma organização deve ser dinâmica e flexível por forma a enfrentar as constantes modificações do ambiente externo e da sociedade em geral. Dentro do Teatro da Trindade encontramos uma cultura interna dividida onde cada pessoa tem a sua forma de pensar. É importante unificar pensamentos e ideias para assim criar uma só cultura por onde todos se devem guiar. A criação de uma cultura organizacional coesa depende muito da capacidade do líder da organização. Assim entendemos como estratégico a criação de uma cultura interna coesa e inovadora potenciadora do aumento da satisfação e motivação dos colaboradores, da otimização dos procedimentos internos que por sua vez potencia o marketing do Teatro da Trindade e por conseguinte da qualidade do serviço prestado.

5.1.4.2.5.5. Objetivo estratégicos da Perspetiva Financeira

Nesta perspetiva definimos um objetivo estratégico: otimizar recursos financeiros, que entendemos ser o mais relevante para o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade na Perspetiva Financeira.

- **Otimizar recursos financeiros**

Este objetivo estratégico é aquele que vai alavancar todos os objetivos estratégicos desenvolvidos nas perspetivas anteriores. Assim é determinante que nos orçamentos anuais efetuados pela Direção do Teatro da Trindade que haja uma otimização dos recursos financeiros existentes. A previsão orçamental elaborado no início do ano e a execução orçamental verificada no final do ano devem ser

rigorosas e pautadas pela eficiência e eficácia tendo em vista uma melhor otimização dos recursos que sabemos serem escassos.

5.1.4.2.6. Construção do Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é um excelente instrumento para comunicar a orientação estratégica do Teatro da Trindade e fornece uma visão dos objetivos críticos definidos para o Teatro da Trindade e das relações entre eles.

A interligação entre os objetivos de diferentes perspectivas, permite identificar as relações de causa-efeito que ajudam a construir o Mapa Estratégico corretamente.

Na Figura 61 apresentamos o Mapa Estratégico do Teatro da Trindade e as respectivas relações causa-efeito entre os diferentes objetivos.

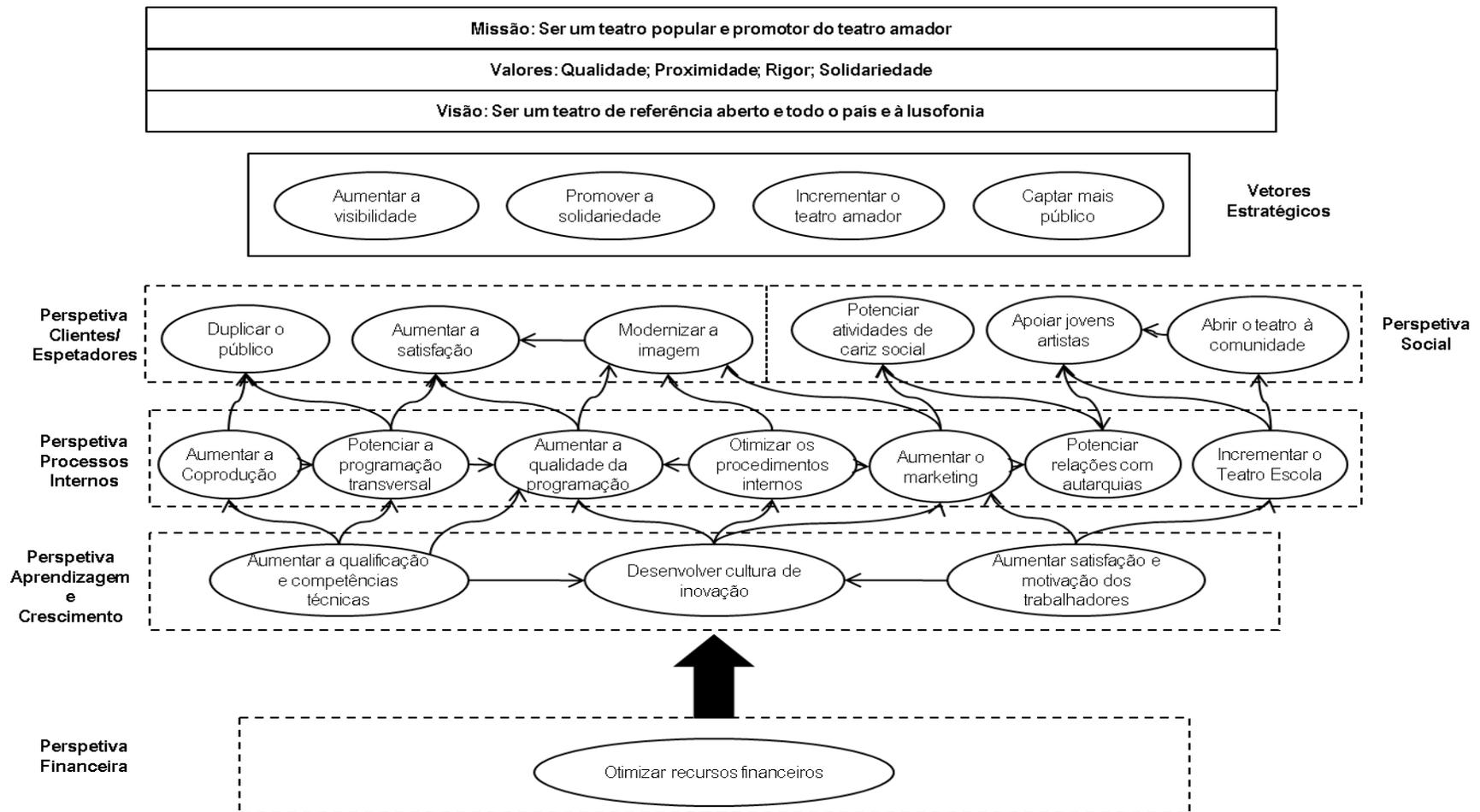


Figura 61- Mapa Estratégico do Teatro da Trindade

Fonte: Autoria própria

Analisaremos de seguida as relações causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos de cada uma das perspetivas e a hierarquização das mesmas no Mapa Estratégico.

No que diz respeito às perspetivas, a perspetiva financeira encontra-se na base do Mapa Estratégico. Ao contrário das organizações privadas, onde o objetivo final é o lucro, em organizações como o Teatro da Trindade a obtenção do lucro não é vital para organização, pelo que os recursos financeiros são entendidos como a base para a prossecução de todos os outros objetivos das várias perspetivas.

A perspetiva de aprendizagem e crescimento posiciona-se acima da perspetiva financeira. Neste caso a perspetiva de aprendizagem e inovação, que está relacionada com os recursos humanos da organização irá servir de alavanca às outras perspetivas.

A perspetiva dos processos internos é a que tem mais objetivos estratégicos associados. É uma perspetiva que evidencia o que internamente é mais fulcral para alcançar os objetivos estratégicos das perspetivas acima.

No topo do Mapa Estratégico encontram-se as perspetivas dos clientes/espetadores e a social que evidenciam como o Teatro da Trindade deve ser visto pelos seus clientes e pela sociedade.

Relativamente aos objetivos estratégicos e analisando as relações causa e efeito é possível verificar que os objetivos estratégicos das perspetivas mais abaixo potenciam a realização dos objetivos estratégicos das perspetivas mais acima, permitindo assim o alinhamento entre os objetivos estratégico.

Atendendo a que perspetiva financeira se encontra na base do mapa, o objetivo estratégico definido servirá de alavanca a todos os outros objetivos estratégicos das perspetivas mais acima.

Analisando com mais detalhe o mapa acima, as relações causa e efeito permitem fazer a seguinte análise, o *desenvolvimento de uma cultura de inovação*, objetivo estratégico da perspetiva de aprendizagem e crescimento permite *otimizar os*

procedimentos internos que por sua vez permite *aumentar o marketing* e *aumentar a qualidade da programação*, objetivos da perspectiva dos processos internos.

Por sua vez o aumento da qualidade da programação permite, *modernizar a imagem* e *aumentar a satisfação*, na perspectiva dos clientes e o aumento do marketing permite, *modernizar a imagem* e *potenciar atividades de cariz social*, esta última da perspectiva social.

Um outro exemplo da correlação entre objetivos é o *aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores*, objetivo da perspectiva de aprendizagem e inovação, que proporcionam o *incremento do Teatro Escola* e o *aumento do marketing*, objetivos da perspectiva dos processos internos, estes por sua vez permitem *potenciar atividades de cariz social*, *abrir o teatro à escola e à comunidade*, *apoiar jovens artistas* e *modernizar a imagem*, objetivos das perspectivas social e clientes/espetadores.

Desta forma acreditamos ser possível o alinhamento estratégico dos objetivos das várias perspectivas permitindo assim que o Teatro da Trindade se foque nos objetivos chave, definidos como sendo aqueles que permitem alcançar o objetivo final do Teatro da Trindade que é a sua missão.

5.1.4.2.7. Indicadores, Metas e Iniciativas

Para que o *Balanced Scorecard* possa ser implementado tal como figura no Mapa Estratégico é necessário identificar indicadores de desempenho que possam medir a execução dos objetivos estratégicos, definir quais as metas a atingir nos próximos 3 anos e as iniciativas/ações que serão desenvolvidas para atingir essas mesmas metas.

Nos Quadros 10, 11, 12, 13 e 14 apresentamos um exemplo de indicadores, metas e iniciativas, em cada uma das perspectivas, possíveis de serem aplicados no Teatro da Trindade tendo em vista a prossecução dos objetivos estratégicos definidos e por conseguinte a execução da estratégia.

**Quadro 10 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva do
Cliente/Espetador**

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------|---|
| Cliente/ Espetador | Duplicar Público | N.º de espetadores | Dobro do 1º ano | . Inquéritos de satisfação; . Potenciar visitas ao teatro; . Desenvolver plano de utilização da Sala Principal e Sala Estúdio; . Venda de bilhetes com descontos; . Criação de cartão de fidelidade; . Aumentar o n.º de espetáculos; . Promover espetáculos com as autarquias. |
| | | N. de espetáculos por ano | 50 | |
| | | Taxa de ocupação | 100% | |
| | Modernizar a Imagem | Taxa de fidelização | 100% | |
| | | Índice de imagem | 100% | |
| | Aumentar a satisfação | Taxa de Satisfação | 100% | |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

No Quadro 10 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspetiva cliente/espetador. Estes indicadores, metas e iniciativas são apenas indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Assim para o objetivo estratégico *Duplicar Público* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- O n.º de espetadores - medido através da contagem de espetadores por espetáculo em cada uma das salas do Teatro da Trindade. A meta fixada é obter no 3º ano o dobro dos espetadores do 1º ano.
- N.º de espetáculos por ano – medido através da contagem de espetáculos realizados em cada uma das salas. A meta estabelecida é de 50 espetáculos por ano com duração de exibição entre 3 a 5 dias.
- Taxa de ocupação – medida através do rácio entre o n.º de espetadores por sala e a capacidade de cada uma das salas, isto é, se uma sala tiver 100

lugares e os lugares ocupados forem 75 então a taxa de ocupação é de 75%.
A meta estabelecida é de 100%.

Para o objetivo estratégico *Modernizar a Imagem* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Taxa de fidelização - medida através do rácio entre o n.º de espetadores repetentes de entre todos os espetadores. A meta estabelecida ainda que ambiciosa, é de 100%;
- Índice de imagem – medido através de inquéritos sobre a imagem do Teatro da Trindade a profissionais e amadores do teatro e à comunidade em geral. A meta estabelecida ainda que ambiciosa, é de 100%.

Para o objetivo estratégico *Aumentar a satisfação*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Taxa de Satisfação – medida através da realização de inquéritos de satisfação aos *Stakeholders* do Teatro da Trindade. A meta estabelecida ainda que ambiciosa, é de 100%.

Relativamente à proposta de iniciativas apresentada entendemos que a realização de inquéritos de satisfação permite aferir a satisfação dos espetadores, as visitas ao Teatro da Trindade realizadas pelas escolas ou outras instituições e o aumento do número de espetáculos permitem modernizar a imagem do teatro e captar mais público, a venda de bilhetes com descontos potencia o aumento da satisfação e de fidelização do cliente, a criação do cartão de fidelidade com benefícios especiais promove a fidelização do cliente e a promoção de espetáculos com as autarquias terá implicação direta no aumento do público.

Quadro 11 – Indicadores, Metas e Iniciativas - Perspetiva Social

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas |
|------------|--------------------------------------|---|----------------|---|
| Social | Potenciar atividades de cariz social | N.º de beneficiários do INATEL | 75% | . Criação de programas específicos para beneficiários INATEL; . Criar redes com instituições de solidariedade; . Criar programas de apoio social; . Criar plano de atividades para grupos mais desfavorecidos; . Criar descontos especiais para grupos escolares; . Organizar eventos para a comunidade em geral; . Criar programa de apoio e incentivos a jovens artistas e amadores |
| | | N.º de ações de solidariedade para a comunidade | 2 ações/mês | |
| | | N.º de grupos desfavorecidos acolhidos | 2/mês | |
| | Abrir o teatro á comunidade | N.º de instituições participantes | 50/ano | |
| | | N.º de eventos para a comunidade | 2/mês | |
| | Apoiar jovens artistas | N.º de amadores acolhidos | 20/ano | |
| | | N.º de jovens artistas acolhidos | 30/ano | |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

No Quadro 11 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspetiva social. Estes indicadores, metas e iniciativas são igualmente indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Para o objetivo estratégico *Potenciar atividades de cariz social* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de beneficiários do INATEL – medido através da contagem do n.º de beneficiários do INATEL que vão ao Teatro da Trindade, pelo menos uma vez por ano. Neste momento o INATEL tem 250 000 associados individuais e 3500 associados coletivos. Espera-se que 75% destes venham ao Teatro da Trindade uma vez por ano.
- N.º de ações de solidariedade para a comunidade – medido pela contagem do número de ações de solidariedade desenvolvidas pelo Teatro da Trindade

para a comunidade. Estabelece-se como meta, a realização de 2 ações por mês.

- N.º de grupos desfavorecidos acolhidos – medido pela contagem do n.º de grupos mais desfavorecidos acolhidos pelo Teatro da Trindade. Estabelece-se como meta, acolher 2 grupos por mês, caso as solicitações assim o justifiquem.

Para o objetivo estratégico *Abrir o teatro à comunidade*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de instituições participantes – medido pela contagem do n.º de instituição, tais como, escolas do 1.º, 2.º e 3.º Ciclo, escolas secundárias, escolas superiores, instituições de solidariedade, entre outros, que vêm ao Teatro da Trindade. A meta estabelecida é de 50 instituições por ano.
- N.º de eventos para a comunidade – medido pela contagem do n.º de eventos desenvolvidos pelo Teatro da Trindade para a comunidade em geral. Poderão ser eventos não relacionados com teatro. Estabelece-se como meta a realização de 2 eventos por mês.

Para o objetivo estratégico *Apoiar jovens artistas*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de amadores acolhidos – este indicador poderá ser medido através da contagem do n.º de amadores que procuram o teatro para realizar as suas performances e que são acolhidos pelo mesmo. Estabelece-se como meta o acolhimento de 20 amadores por ano.
- N.º de jovens artistas – este indicador poderá ser medido através da contagem do n.º de jovens artistas em início de carreira que procuram o teatro para potenciar a sua carreira e que são acolhidos pelo mesmo. Estabelece-se como meta o acolhimento de 30 jovens artistas em início de carreira por ano.

Relativamente à proposta de iniciativas entendemos que a criação de programas específicos para os associados do INATEL, a criação de redes com instituições de

solidariedade para dinamização de ações de solidariedade, a criação de plano de atividades e de apoio para os grupos mais desfavorecidos e a criação de programas de apoio social, potencia a *realização de atividades de cariz social* proposta com o objetivo estratégico desta perspetiva. A criação de um programa anual de apoio e incentivos aos jovens artistas e amadores potencia o objetivo estratégico *apoiar jovens artistas*. Por outro lado a organização de eventos para a comunidade em geral potencia o objetivo estratégico *abertura do teatro à comunidade*.

Quadro 12 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva dos Processos Internos

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas |
|---|---|---|------------------------|--|
| Processos Internos | Potenciar programação transversal | Índice de diversidade | 100% | <ul style="list-style-type: none"> . Relatório de execução por espetáculo; . Realização de auditorias/ações de controlo; . Reuniões mensais com as equipas; . Criar equipa para escolher reportórios; . Anúncios publicitários em jornais, rádio, TV; . Plano de otimização de procedimentos; . Lançar campanhas abrangentes de marketing no INATEL, escolas e outras entidades; . Criar plano de ações de implementação e de divulgação do teatro escola; . Criar plano de colaboração com as autarquias; . Realizar inquéritos de qualidade aos profissionais e amadores; . Criar plano anual de programação para diversas faixas etárias; . Elaborar Manual de Procedimentos; . Criar plano de coproduções |
| | | N.º de programas por faixa etária | 2/mês por faixa etária | |
| | Aumentar a qualidade da programação | Índice de qualidade da programação | 100% | |
| | Otimizar procedimentos internos | N.º de procedimentos internos melhorados | Todos | |
| | | N.º de procedimentos inovadores estabelecidos | 1/mês | |
| | Aumentar o marketing | N.º de campanhas de marketing | 1/mês | |
| | Incrementar o teatro Escola | N.º de ações de teatro escola | 1/mês | |
| | | N.º de participantes | 20/por ação | |
| Potenciar as relações com as autarquias | N.º de espetáculos nas autarquias parceiras do INATEL | 2/ano por autarquia | | |
| Aumentar a Coprodução | N.º de coproduções | 2/mês | | |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

No Quadro 12 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspectiva dos processos internos. Estes indicadores, metas e iniciativas são igualmente indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Assim, para o objetivo estratégico *Potenciar programação transversal* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Índice de diversidade – medido pela relação entre o número total de espetáculos realizados no Teatro da Trindade e a diversidade apresentada. A meta estabelecida é de 100%.
- N.º de programas por faixa etária – medido pelo n.º de espetáculos realizados por faixa etária. Será necessário o Teatro da Trindade dividir o público-alvo por faixas etárias. A meta estabelecida é de 2 espetáculos/mês por faixa etária.

Para o objetivo estratégico *Aumentar a qualidade da programação* entendemos que o indicador de medida e metas mais adequado é:

- Índice de qualidade da programação – medido através da realização de inquéritos de qualidade a profissionais e amadores que vão ao Teatro da Trindade. A meta estabelecida é de 100%.

Para o objetivo estratégico *Otimizar procedimentos internos* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de procedimentos internos melhorados – medido através da contabilização do número de procedimento internos melhorados. Será necessário o Teatro da Trindade elaborar Manual de Procedimentos para que se identifique todos os procedimentos internos existentes. A meta é estabelecida e todos os procedimentos devem ser revistos e melhorados.
- N.º de procedimentos inovadores estabelecidos – medido pela contabilização do número de procedimentos criados com carácter inovador para além dois já existentes. A meta estabelecida é a criação de 1 procedimento inovador por mês.

Para o objetivo estratégico *Aumentar o marketing*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de campanhas de marketing – medido pela contabilização do número de campanhas de marketing realizadas. A meta estabelecida é de 1 campanha de marketing por mês que terá de ser abrangente, isto é, deverá abranger os *Stakeholders* internos e externos ao Teatro da Trindade.

Para o objetivo estratégico *Incrementar o teatro escola*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de ações de teatro escola – medido através da contabilização do número de ações de teatro escola realizadas para a comunidade. A meta estabelecida é de 1/ação por mês.
- N.º de participantes - medido através da contabilização do número de participantes nas ações de teatro escola realizadas. A meta estabelecida é de 20 participantes por ação.

Para o objetivo estratégico *Potenciar as relações com as autarquias*, entendemos que o indicador de medida e meta mais adequado é:

- N.º de espetáculos nas autarquias parceiras do INATEL – medido pela contabilização do n.º de espetáculos realizados nas autarquias associadas à Fundação INATEL. A meta estabelecida é de 2 espetáculos por ano e por autarquia.

Para o objetivo estratégico *Aumentar a Coprodução*, entendemos que o indicador de medida e meta mais adequado é:

- N.º de coproduções – medido através da contabilização do número de coproduções realizadas. A meta estabelecida é de 2 coproduções por mês.

Existem muitas iniciativas que se podem desenvolver nesta perspetiva. No Quadro 8 elencamos as que consideramos serem mais relevantes para a prossecução dos objetivos definidos na perspetiva dos processos internos.

Assim entendemos que a criação de um plano de coprodução que defina quais as entidades a envolver e quais os ganhos para o Teatro da Trindade com essas colaborações potenciam o aumento das coproduções, também a elaboração de um manual de procedimentos que elenque todos os procedimentos existentes dentro da organização, a realização de relatórios de execução por espetáculos onde constem o que foi previsto e o efetivamente realizado e análise dos desvios e das causas dos mesmos, a realização de ações de controlo e auditoria e as reuniões mensais com as equipas potenciam a *otimização dos procedimentos internos*.

Por outro lado a criação de equipas para a escolha dos reportórios a realização de inquéritos de qualidade aos profissionais e amadores tendo em vista a melhoria constante potenciam o aumento da qualidade de programação.

A criação de campanhas de marketing abrangentes e a realização de anúncios publicitários na TV, rádio e jornais, potenciam o aumento do marketing e por conseguinte a modernização da imagem do Teatro da Trindade.

Por outro lado a criação de um plano de ações de teatro escola, a criação de um plano de parcerias com as autarquias parceiras da Fundação INATEL e a criação de um plano de programação anual por faixa etária, potenciam, respetivamente, o *incremento do teatro escola, as relações com as autarquias e a programação transversal*.

Quadro 13 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas |
|----------------------------|---|---|---------------------------|---|
| Aprendizagem e Crescimento | Aumentar a qualificação e as competências técnicas | N.º de horas de formação | 35 horas /ano | . Realização de plano de formação anual; . Reuniões mensais com as equipas; . Realização de inquérito de satisfação e motivação; . Criar prémios de performance e inovação; . Definição de objetivos por trabalhador; . Criar plano de incentivos a obtenção de formação superior . Realizar palestras sobre inovação |
| | | Taxa de colaboradores com formação superior | 75% | |
| | Desenvolver cultura de inovação | N.º de ideias/projetos | 1 por ano por colaborador | |
| | | N.º de palestras sobre inovação | 1 por ano | |
| | Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores | Índice de satisfação | 100% | |
| | | Índice de motivação | 100% | |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

No Quadro 13 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspetiva de aprendizagem e inovação. Estes indicadores, metas e iniciativas são igualmente indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Assim, para o objetivo estratégico *Aumentar a qualificação e as competências técnicas* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de horas de formação – medido pelo número de horas de formação realizadas pelos colaboradores. Estabelecemos como meta a realização de 35 horas de formação por ano.
- Taxa de colaboradores com formação superior – medido pelo rácio entre o n.º de colaboradores com formação superior e o número total de colaboradores. Estabelece-se como meta que 75% dos colaboradores tenha formação superior dentro de 3 anos.

Para o objetivo estratégico *Desenvolver uma cultura de inovação*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de ideias/projetos – medido pelo número de ideias ou projetos apresentados pelos colaboradores dentro das suas áreas de intervenção. Estabelece-se como meta a apresentação de 1 ideia/projeto por ano e por colaborador e que a mesma seja exequível.
- N.º de palestras sobre inovação – medida pelo número de palestras sobre o tema inovação realizadas no Teatro da Trindade. Estabelece-se como meta a realização de 1 palestra por ano.

Para o objetivo estratégico *Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Índice de satisfação – medido pela realização de inquéritos de satisfação aos colaboradores. Estabelece-se como meta, ainda que bastante ambiciosa os 100%.
- Índice de motivação – medido pela realização de inquéritos de motivação aos colaboradores. Estabelece-se como meta, ainda que bastante ambiciosa os 100%.

Relativamente às iniciativas entendemos que a realização de um plano anual de formação, a criação de um plano de incentivos à obtenção de formação superior potencia o *aumento das qualificações e das competências técnicas*. Por outro lado a definição de objetivos, a realização de inquéritos de satisfação e a criação de prémios de desempenho e performance potenciam o *aumento da satisfação e motivação dos colaboradores* e o *desenvolvimento de uma cultura de inovação*. As reuniões mensais com as equipas e a realização de palestras de inovação potenciam também o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

Quadro 14 - Indicadores Metas e Iniciativas - Perspetiva Financeira

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (a 3anos) | Iniciativas |
|------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------|--|
| Financeira | .Otimizar recursos financeiros | .Grau de execução orçamental | 100%/ano | .Relatórios de controlo quinzenal entre orçamento previsto e orçamento realizado; .Aplicação de medidas corretivas aos desvios; .Implementar sistema de ligação entre orçamentos e prioridades estratégicas do <i>Balanced Scorecard</i> . |

Fonte: Entrevista realizada à Direção do Teatro da Trindade

No Quadro 14 está identificado o indicador, meta e iniciativas da perspetiva financeira. Este indicador, meta e iniciativas é igualmente indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Assim e relativamente ao objetivo estratégico *Otimizar Recursos Financeiros* entendemos que o indicador de medida e meta mais adequada é:

- Grau de execução orçamental – medido através do rácio entre o orçamento previsto e o orçamento realizado. A meta estabelecida é de 100%.

Relativamente às iniciativas entendemos que a realização de um relatório de controlo quinzenal entre o orçamento realizado e o previsto, a aplicação de medidas corretivas aos desvios apresentados e a implementação de um sistema de ligação entre orçamento e prioridades estratégicas definidas no *Balanced Scorecard*, potenciam a otimização dos recursos financeiros.

5.1.4.3. Síntese do estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* ao Teatro da Trindade

Em síntese do presente caso de estudo estruturámos o mesmo iniciando com uma resenha histórica dividida em quatro períodos históricos que identificam os períodos em que o Teatro da Trindade passou de uma organização privada para uma organização pública. Assim, e no período de 1867 a 1961, o Teatro da Trindade iniciou-se como uma sociedade privada, explorada por várias sociedades de artistas. No período de 1962 a 1974 o Teatro da Trindade foi adquirido pela FNAT passando a ser uma organização pública. Em 1975 a FNAT foi extinta e passou a designar-se por INATEL, pelo que no período de 1975 a 2008 o Teatro da Trindade integrou o INATEL continuando assim a ser uma organização pública. De 2008 até à atualidade o INATEL passou a pertencer ao terceiro setor do Estado tendo sido transformando em Fundação privada de utilidade pública.

Após a resenha histórica apresentamos a organização interna, elencando toda a equipa técnica, serviços e Direção do Teatro da Trindade e o modelo de gestão existente.

No que concerne ao estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no Teatro da Trindade, o mesmo encontra-se dividido em 2 partes distintas: a Análise Estratégica e a Formulação da Estratégia. O estudo realizado teve por base os dados recolhidos da entrevista realizada à Diretora do Teatro da Trindade.

Dentro da Análise Estratégica realizamos a análise *PEST* onde estão identificados quais os fatores que mais influenciam o Teatro da Trindade em 4 vertentes: Económica, Politico-legal, Sociocultural e Tecnológica. De seguida fizemos uma análise *SWOT* onde foram analisadas a envolvente interna e externa ao Teatro da Trindade com a identificação dos pontos fracos e fortes e a envolvente externa onde foram identificadas as oportunidades e ameaças. Por último foram identificados os *Stakeholders* do Teatro da Trindade, o seu interesse e a sua influência na performance do Teatro da Trindade.

A Análise Estratégica efetuada permitiu assim identificar quais as linhas de orientação estratégica que o Teatro da Trindade deve seguir, tendo em linha de conta: as variáveis macroeconómicas (económicas, político-legais, socioculturais e tecnológicas) que influenciam o Teatro da Trindade, os seus pontos fortes e fracos e as suas ameaças e oportunidades e o interesse e poder de influência dos seus *Stakeholders* garantindo o equilíbrio entre o interesse de cada um e a maximização da performance do Teatro da Trindade.

Na Formulação da Estratégica, numa primeira fase, definimos a missão, visão, e valores do Teatro da Trindade. Seguidamente e tendo por base a Análise Estratégica, aclaramos e explicamos as grandes linhas de orientação estratégica do Teatro da Trindade, as quais designamos de vetores estratégicos, e os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*.

No que concerne às perspetivas acrescentamos uma perspetiva adicional- a perspetiva social – por entendermos que a integração do Teatro da Trindade na Fundação INATEL, instituição prestadora de serviços sociais, exige do mesmo um maior foco na sua função social perante a comunidade.

De seguida construímos o Mapa Estratégico que nos permite visualizar o contributo de cada objetivo na própria perspetiva e nas perspetivas seguintes e as relações causa efeito entre estes. Do ponto de vista da hierarquia das perspetivas no mapa estratégico, construímos o mesmo colocando no topo a perspetiva do cliente/espetador a par com a perspetiva social por se entender serem perspetivas cruciais para o Teatro da Trindade. Abaixo destas seguem a Perspetiva dos Processos Internos e a Perspetiva de Aprendizagem e Inovação que servirão de suporte às perspetivas acima. Por último temos a Perspetiva Financeira na base do mapa estratégico que alavancará todas as perspetivas.

Por último identificamos os indicadores, metas e iniciativas que nos permitem medir o grau de execução dos objetivos estratégicos. Da análise do Quadro 6, 7, 8, 9 e 10, ainda que representem apenas um exemplo de indicadores, metas e iniciativas possíveis de serem aplicadas, é possível identificar o alinhamento

estratégico do Teatro da Trindade através da interligação dos objetivos estratégicos nas várias perspectivas que permitiram levar a cabo as grandes linhas de orientação definidas. Também a identificação dos indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspectivas permitem o foco da organização em cada um dos objetivos estratégicos definidos evitando assim dispersões dos colaboradores. Os indicadores são os medidores da performance do Teatro da Trindade que permitem aferir o grau de execução dos objetivos estratégicos definidos e as metas iniciativas representam o plano de ação definido para a prossecução dos mesmos.

Importa aclarar que os vetores estratégicos definidos foram transpostos para os objetivos estratégicos em cada uma das perspectivas que por sua vez têm indicadores de desempenho associados que medem o nível de cumprimento das metas estabelecidas suportando-se num plano de iniciativas para sua prossecução.

Como limitação à implementação do *Balanced Scorecard* no Teatro da Trindade elencamos essencialmente as constantes mudanças de Direção que acreditamos trazerem aos colaboradores do Teatro da Trindade, a par da sua desmotivação, já identificada como um ponto fraco da instituição, uma dificuldade acrescida na sua identificação com o seu líder para que todos fiquem alinhados em torno do objetivo comum da instituição. Por outro lado as fortes restrições orçamentais poderão dificultar a prossecução dos objetivos estratégicos na medida em que haverá uma maior dificuldade em afetar os recursos necessários para atingir os mesmos. Também a falta de uma visão adequada do que é a cultura e do que é uma boa prática da cultura por parte da Administração do INATEL do qual depende o Diretor Artístico do Teatro da Trindade poderá dificultar a implementação do *Balanced Scorecard* no Teatro da Trindade.

5.2. O *Balanced Scorecard* do Teatro Nacional de São Carlos

O estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* aplicado ao Teatro Nacional de São Carlos está dividido em quatro pontos. No primeiro ponto apresentaremos uma resenha histórica do Teatro Nacional de São Carlos com o principal enfoque na passagem de teatro público para teatro privado. No segundo ponto falaremos da sua organização interna onde apresentaremos o Teatro Nacional de São Carlos enquanto Organismo de Produção Artística designado de OPART E.P:E bem como a sua equipa administrativa e técnica. No terceiro ponto explicaremos qual o modelo de gestão atual e por último no quarto ponto realizaremos o estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* ao Teatro Nacional de São Carlos que se divide em duas partes, na primeira, a análise estratégica, onde realizaremos a análise *PEST*, a análise *SWOT* e a análise dos *Stakeholders* e na segunda parte elaboraremos uma proposta de formulação da estratégia do Teatro Nacional de São Carlos onde definiremos a missão, visão e valores do Teatro da Trindade. De seguida elencaremos os vetores estratégicos, os objetivos estratégicos por cada uma das perspetivas e o mapa estratégico. Por último a definiremos os indicadores, metas e iniciativas.

5.2.1. História

Atualmente o Teatro Nacional de São Carlos conta com 222 anos de existência e o seu percurso histórico divide-se em oito períodos. O período de 1793 a 1853 em que o Teatro foi gerido por vários gestores e empresas privadas, o período de 1854 a 1859, onde pela primeira vez o Estado assumiu a gestão do Teatro de São Carlos, o período de 1860 a 1945 em que o Teatro foi novamente gerido por gestores e empresas privadas, o período de 1946 a 1975, onde pela segunda vez o Estado assume a gestão do Teatro Nacional de São Carlos, o período de 1976 a 1997 em que o Teatro passa por duas estados distintos, um enquanto de empresas pública e outra enquanto fundação de direito privado e utilidade pública, e por fim de 1998 até à atualidade em que o Teatro Nacional de São Carlos passa novamente por dois estados distintos, o primeiro enquanto instituto público e o segundo enquanto entidade pública empresarial integrado na OPART E.P.E.

Na elaboração da resenha histórica do Teatro da Trindade contámos com os estudos elaborados pelo autor Mário Moreau (1999) na sua obra *O Teatro de São Carlos – Dois Séculos de História*. Mário Ernesto dos Santos Moreau nasceu em Lisboa em 1926. Licenciou-se em medicina pela Faculdade de Medicina de Lisboa em 1950. Obteve o Curso Superior de Canto, da Academia de Amadores de Música entre 1959 e 1965. Obteve o Curso de Língua e Literatura Italianas, do Instituto Italiano de Cultura em 1970. Foi Diretor-geral do Teatro Nacional de São Carlos, com o pelouro da direção artística entre 1982 e 1984. Foi membro do júri das provas finais do Concurso de Canto organizado pela Juventude Musical Portuguesa em junho de 1995 da Escola Superior de Música. Foi membro do elenco consultivo da Garland Publishing Inc., de Nova Iorque, para assuntos respeitantes à Ópera em Portugal. Foi autor de textos e artigos publicados em programas de sala, catálogos de exposições e revistas musicais e colaborou em diversas obras referentes a cantores e teatros de Ópera, publicadas em França, Itália, Grã-Bretanha, Argentina e Estados Unidos.

5.2.1.1. 60 anos de gestores e empresas privadas (1793 a 1853)

No fim do século VIII os teatros de ópera em Portugal praticamente não existiam. Os teatros populares, onde com alguma frequência se cantava ópera e que ainda se mantinham em funcionamento eram o Teatro da Rua dos Condes e o Teatro de Salitre. Ambos com construções de péssima qualidade sem o mínimo de comodidade e segurança,

O projeto de construção do Teatro Real de São Carlos (a primeira designação oficial do Teatro Nacional de São Carlos) foi realizado por Diogo Inácio de Pina Manique, Intendente Geral da Polícia e fundador da Casa Pia. Pina Manique aproveitou a notícia da gravidez de Dona Carlota Joaquina, esposa do D. João VI, porque em regra os teatros da corte eram usados apenas em datas de particular significado, para dar corpo ao projeto de construção de um teatro de ópera em Portugal que ficaria agregado à Casa Pia (Moreau, 1999).

Em 30 de Junho de 1793 o Teatro foi efetivamente inaugurado. O custo total da obra foi de 165:845\$196 reais, sendo 6:241\$49 do terreno. O Teatro de São Carlos regia-se pelas regras instauradas aquando da reforma pombalina. Em 17 de Julho de 1771 o Marquês de Pombal criou a *Instituição Estabelecida para a Subsistência dos Teatros Públicos da Corte*, que estabeleceu as bases legais de regulamentação dos espetáculos públicos.

No período de 1793 a 1799 a exploração do Real Teatro de São Carlos recaiu nos italianos Francesco António Lodi e Andrea Lenzi, que se mantiveram à frente do Teatro até 1799. O objetivo principal da direção do teatro era realizar capital rapidamente e promover a divulgação das peças portuguesas. No entanto, depois de quatro anos de funcionamento a situação financeira do Teatro de São Carlos estava comprometida pelo que a empresa Lodi-Lenz não continuou à frente da exploração do Teatro e em Outubro de 1798, Francesco Lodi anunciou que não continuaria a exploração do teatro que acederia a outrem, desde que fossem respeitados os compromissos assumidos. Na temporada de 1799 a 1800 ficaram responsáveis pela exploração do teatro dois cantores, Domenico Caporalini e Girolamo Crescentini, constituindo assim uma nova sociedade

Na década de 1800 a 1810 a gestão do Teatro de São Carlos passou por vários gestores privados onde destacamos, de 1800 a 1801, a cedência de exploração ao Conde da Ribeira Grande onde se destacou a realização de algumas récitas de benefício, de 1801 a 1802, ao Dr. José Joaquim de Sousa Baiana e Crescentini que se revelou bastante positiva do ponto de vista artístico mas com grandes prejuízos do ponto de vista financeiro, de 1802 a 1805, o Teatro de São Carlos teve a cargo de Francesco António Lodi e de Pina Manique como inspetor do Teatro nomeado pelo Reino. A relação de ambos não era muito amistosa e nestes anos a situação financeira do Teatro continuava deficitária mas do ponto de vista artístico foi bastante positiva, de 1805 a 1808, o Teatro de São Carlos ficou a cargo da empresa constituída por Jacinto Fernandes da Costa Bandeira e João Pereira de Sousa Caldas. Do ponto de vista financeiro assinalamos a atribuição, pelo Reino, de um subsídio anual. Do ponde de vista histórico a invasão das tropas napoleónicas, com a entrada do exercito de Jean-Andoche Junot em 19 de Novembro de 1807 e

novamente em 1809 comandada por Nicolas Soult e em 1810, comandada por André Massena, teve repercussões nefastas no funcionamento do Teatro de S. Carlos, de 1808 a 1810 o Teatro de São Carlos teve novamente a cargo de Francesco António Lodi. Em 1810 o Teatro de São Carlos fechou ao público, abrindo apenas no ano seguinte (Moreau, 1999).

Na década de 1810 a 1820 destacamos a reabertura do Teatro de São Carlos em 4 de junho de 1810 dirigido por uma sociedade constituída por vários cantores italianos e por atores portugueses nacionais até 1812. De 1812 a 1818 o Teatro de S. Carlos foi dirigido pela empresa de Manuel Baptista de Paula, com início de funções em 3 de Fevereiro de 1812. Manuel Baptista e Paula, diretor do Teatro da Rua dos Condes, era bastante conceituado nos meios governamentais. Com a sua entrada no Teatro de S. Carlos foi criado um Regulamento Provisório que continha artigos de interesse e com várias inovações do ponto de vista da sua organização interna. Neste período destacamos a primeira apresentação de bailado, do ponto de vista financeiro o Teatro de São Carlos continuava com problemas financeiros. No período de 1818 a 1820 o Teatro de Carlos passou a ser explorado por uma Sociedade Italiano constituída por Ercole Fasciotti, que dirigia, Luigi Chiari e Luigi Mari. Neste período há a salientar a remodelação da instalação elétrica No domínio financeiro os problemas económicos do Teatro de S. Carlos mantiveram-se. As dívidas aos credores eram avultadas e alguns credores mais intransigentes, chegaram mesmo a fazer queixa ao Intendente da Polícia que, no sentido de contentar ambas as partes, propôs que os credores mais intransigentes ficassem com a administração financeira do teatro. A solução adotada não trouxe grandes benefícios pelo que houve necessidade de pedir ajuda ao Governo que suportou muitas das dificuldades (Moreau, 1999).

Nas décadas de 1820 a 1840, o Teatro de S. Carlos foi dirigido, de 1820 a 1822, por António Simão de Mayer, que desde o início da sua atividade se deparou com graves problema financeiros, desde os obstáculos levantados à concessão de lotarias até à falta de crédito que teve de enfrentar nos primeiros tempos. Do ponto de vista artístico não houve grandes diferenças relativamente á companhia lírica anterior. As dificuldades financeiras mantiveram-se até ao fim, com salários em atraso e

muitos credores. Com todas estas dificuldades o Teatro de S. Carlos fechou ao público em 26 de Abril de 1822, ficando a administração confiada ao barão de Sobral, um dos principais credores do Teatro de São Carlos, até ser concedida a exploração do teatro a nova empresa (Moreau, 1999). Em 1823 a exploração do Teatro de S. Carlos foi concedida pelo governo ao Barão de Quintela, Gonçalo José de Sousa Lobo, Manuel Ribeiro Guimarães, João Damásio Roussado Gorjão e João Pereira Pessoa. Em 1824 a exploração foi concedida à sociedade Hilberath-Bruni. De 1825 a 1828 a exploração do Teatro de São Carlos, foi concedida ao napolitano António Marrare.

Em Setembro de 1828, o Governo concedeu a Margherita Bruni a exploração do Teatro de São Carlos, que durou apenas três meses. Não seria pelos habituais problemas económicos ou artísticos, mas sim pelo retrato político do país na altura que atravessava um período de confronto entre liberais e miguelistas, que se iniciou em 1828 e viria a durar cinco anos, período no qual havia decorrido uma guerra civil. O panorama sociopolítico do país viria a forçar Margherita Brunidurou a desistir por falta de condições mínimas de trabalho. Neste período em que reinava o Rei D. Miguel, foram feitas obras de adaptação nos camarotes para o uso do Rei que nunca os viria a utilizar.

O Teatro de São Carlos reabre, em 1833, após um período de quase cinco anos sem atividade, explorado por António Lodi que terminou a sua concessão em 1836, tendo-lhe sucedido António Porto. O Conde de Farrobo sucedeu a António Porto e durante dois anos o Teatro de São Carlos passou por um período de grande esplendor artístico, que se deveu ao gosto e cultura musical do empresário Conde de Farrobo, considerado um dos homens mais ricos da Europa. Embora a administração deste empresário tivesse notório sucesso, do ponto de vista do balanço económico ficou aquém.

Na década de 1840 a 1850 o sucessor do Conde de Farrobo foi Manuel José de Freitas Guimarães e Jerónimo de Almeida Brandão de Sousa – conhecido mais tarde por Barão de Folgosa, que desempenhava as funções de caixa do contrato do tabaco. Durante os primeiros dois anos, a qualidade artística contrastaram com a do antecessor – Conde de Farrobo. Os empresários abandonaram a direção do teatro

em finais de 1842. Sucederam aos anteriores empresários, a sociedade constituída por Vincenzo Corradini e Domenico Lombardi que geriram o Teatro de São Carlos apenas durante quatro meses. Em 1842 a exploração do Teatro foi concedida à empresa A. Gomes Lima & C.^a, que iniciaram a atividade em 1843, e cujo diretor seria António Porto. Esta sociedade defrontou grande dificuldades ao longo da temporada, à semelhança do que vira sendo hábito em anteriores administrações. Contudo seria a instabilidade política de 1844 a principal responsável por atrasos nos pagamentos a fornecedores e artistas. Houve um decréscimo sensível nas receitas provenientes das assinaturas que viria a obrigar o Governo a afastar a empresa, A. Gomes Lima & C.^a da direção do Teatro em 1844. Em 8 de Dezembro de 1844 a decisão de adjudicação recaiu sob uma sociedade que já havia gerido o destino do Teatro de São Carlos por quatro curtos meses - Vincenzo Corradini e Domenico Lombardi (Moreau, 1999).

A agitação política vivida entre 1846 e 1847 teve repercussões importantes no S. Carlos, que só permitiu inaugurar a época após a adjudicação à empresa Vincenzo Corradini pelo período de três anos, tendo prorrogado a exploração do Teatro de São Carlos até 1849. Em 1850 instalou-se a iluminação a gás e a exploração do teatro foi entregue a Cambiaggio & C.^a por dois anos. A sociedade era constituída por Onofrio Cambiaggio e o conde Clairanges Lucotte. De 1852 a 1854 a exploração do teatro foi adjudicado ao negociante Domingos Marques Guimarães, sendo que António Porto ficou como diretor (Moreau, 1999).

5.2.1.2. A primeira gestão do Estado (1854 a 1859)

Em Junho de 1854, o ministro da Fazenda – Fontes Pereira de Melo, iniciou diligência para a compra do Teatro de São Carlos pelo Estado que se concretizou em 5 de Agosto de 1854. O Estado tomou posse do Teatro de São Carlos através de D. Fernando a quem coube a assinatura da carta de lei. Agora sob a alçada do Estado, a exploração do Teatro é concedida ao bailarino e coreógrafo – Francesco Jorch. A temporada ficou marcada pela saída coerciva de Francesco, que de forma autoritária, não prestava contas aos sócios capitalistas. Por este fato, estabeleceu-se outra escritura com Martins & C.^a em Janeiro em 1855, que ainda antes da

temporada de 1855-1856, providenciou obras de beneficiação (substituição de bancos por cadeiras de braços). A então sociedade – Martins & C^a não conseguiu ultrapassar as dificuldades crónicas do teatro, tendo mesmo sido necessário, a certa altura, alterar a sociedade para Ruas & C^a. A situação económica do teatro estava a agravar-se e com isto o Governo decidiu intervir, pagando as dívidas existentes e gerir a empresa até ao final da temporada, passando a tomar a gestão do teatro por conta própria. Para tal função foi nomeado o comissário régio D. Pedro de Meneses Brito do Rio, que manteve na administração do teatro desde 1856 até 1860 (Moreau, 1999).

5.2.1.3. 85 anos de novos gestores e empresas privadas (1860 a 1945)

Em 1860 o Governo voltou a pôr em concurso a concessão do Teatro de São Carlos e foi novamente Vincenzo Corradini & C^a a gerir o teatro, contudo, em Março de 1861, Corradini com 65 anos de idade, viria ser vítima de apoplexia. Durante a concessão a Corradini, e após a sua morte, o Governo autorizou João Maria de Figueiredo Frescata a substituí-lo. Em 1864 surge a sociedade Cossul & C^a que sucede a Frescata e que viria a ser reconhecido com uma das melhores administrações do teatro. Cossul & C^a viria a ficar nove anos na gestão do teatro, marcado ainda por um elevado nível artístico.

De 1873 a 1878 três homens constituíram uma Sociedade Lírica Lusitana: António de Campos Valdez, António de Castro Pereira e o Visconde de Arneiro, formava a sociedade que viria a administrar o teatro por mais 5 anos.

De 1879 a 1884 a empresa Freitas Brito & C^a ficou com a gestão do teatro. Durante esta temporada as dificuldades da empresa Freitas Brito & C^a não paravam. A recusa do Governo em conceder mais apoios ao teatro, ditou a incapacidade do mesmo continuar. A 17 de Novembro de 1884 o governo rescinde contrato com a empresa nomeando António de Campos Valdevez como comissário régio. A gestão do teatro pelo Estado durou durante os primeiros 3 meses ditou um prejuízo económico bastante elevado. Apesar de condições pouco convidativas, o Governo abriu concurso para exploração do teatro, tendo concorrido empresário que tinham

historial de administração do teatro. De 1884 a 1891 geriu o Teatro de São Carlos a empresa Matos & Valdez. De 1892 a 1897 passou a gerir o Teatro de São Carlos a empresa de Freitas Brito. Em 1897 o governo volta a abrir novo concurso para exploração do Teatro de São Carlos tendo ganho o mesmo a empresa de José Pacini que geriu o Teatro de 1897 a 1907. Neste período destacamos a autorização governamental, o teatro passaria a ser palco de Esgrima, através do então Centro Nacional de Esgrima. A modalidade manteve-se ativa no S. Carlos até 1913 tendo o teatro representado a Esgrima até meados de 1922, altura em que se constituiu oficialmente a Federação Portuguesa de Esgrima (Moreau, 1999).

Em 1908 a exploração do Teatro de São Carlos foi adjudicada a Mimon Anahory com a ajuda de Freitas Brito. A 5 de outubro de 1910, dá-se a implantação da República que veio a afetar consideravelmente a orgânica do teatro e o próprio programa da temporada. A temporada viria a ser interrompida por recusa do visto oficial do ministro do Interior, por falta de depósito da caução exigida. O Governo viria a efetuar uma apreensão dos pertences da empresa, afastando do teatro a respetiva administração. O visconde S. Luís de Braga, viria a ser nomeado administrador pelo Governo até 1911.

Em Outubro de 1911 foi adjudicado o contrato de exploração do Teatro de São Carlos aos espanhóis representados por Maurício Bensaúde, a quem coube a direção do teatro por mais três anos. Como contrapartida, o Governo aceitava suportar as despesas com aquecimento e iluminação, exigindo contudo um imposto de selo sobre os bilhetes de entrada. De 1918 a 1924 a exploração do Teatro de São Carlos o governo estabeleceu um acordo com uma nova sociedade concessionária denominada de Sociedade do Teatro de São Carlos L.da. (Moreau, 1999).

Em 1925 o governo pôs novamente a concurso a exploração do Teatro Nacional de São Carlos e só em Fevereiro de 1926 é que a mesma foi adjudicada a Ricardo Covões onde se destaca a existência de poucos espetáculos de ópera. Em outubro de 1929 a exploração do Teatro foi adjudicada à Companhia Lucília Simões – Erico Braga e durante toda a época de 1929-1930 o teatro teve as portas fechadas pelo que o contrato foi rescindido por incumprimento do mesmo. De 1930 a 1933 o Teatro foi explorado por um empresário estrangeiro com sede em Paris onde

requeriu a exploração do Teatro exclusivamente para uma companhia de ópera. Em 1933 a exploração foi concedida à atriz Ilda Stichini.

O Teatro de São Carlos encerrou ao público para obras de restauro e reabriu em 1940 com a direção confiada ao Dr. João Pereira como comissário do Governo, que se preocupou com o enriquecimento do arquivo do Teatro de São Carlos, tendo o mesmo sido sucedido em 1943 por Dr. Fernando Cabral que criou a Escola do Coro do Teatro de São Carlos. Em 1945 iniciou funções o Dr. José Duarte Figueiredo como comissário do governo e depois como diretor vitalício. Do Ministério das Finanças iniciou funções do Dr. Darwin Vasconcelos que se manteve até 1980 (Moreau, 1999).

5.2.1.4. A segunda gestão do Estado (1946 a 1975)

Neste período o Teatro de São Carlos ficou novamente sob alçada do Estado através do Decreto-Lei n.º 35775/1946, de 31 de julho passando a ficar subordinado ao Ministério da Educação Nacional através da Direção Geral do Ensino Superior de Belas Artes, não podendo ser entregue para concessão a nenhuma empresa. Com esta integração pretendeu-se criar as condições necessárias para o cumprimento da missão cultural do Teatro de São Carlos fazendo dele o alicerce para a atividade musical portuguesa.

Até então a ação do Estado limitou-se apenas a concessão de subsídios e em algumas ocasiões a uma intervenção mais direta ou por motivo de falência de empresas concessionárias ou pela dissolução destas em plena época lírica. A exploração do Teatro de São Carlos, por empresas particulares, levou à sua degradação a nível artístico e cultural

Na Direção do Teatro de São Carlos manteve-se até 1969, ano da sua morte, o Dr. José Duarte Figueiredo como comissário do governo. EM 1970 passou a ser Diretor do Teatro de São Carlos, o Dr. João Freitas Branco.

Do ponto de vista artístico os 26 anos em que o Dr. José Figueiredo esteve na Direção do Teatro foram os anos em que o Teatro de São Carlos atingiu um nível

artístico mais elevado. Do ponto de vista financeiro não se conhece dados sobre a gestão financeira do Teatro neste período.

Importa assinalar que em 1965 o Ministério da Educação Nacional através do Instituto da Arte e Cultura criou em Centro de Estudos de Bailado que teve como objetivo estruturar o ensino da dança e do bailado em Portugal, visando em especial formar a preparação e elementos com o objetivo de constituir um futuro corpo de baile do Teatro de São Carlos ou uma futura Companhia Nacional de Bailado. O Curso de dança proposto pela comissão diretora deste Centro de Estudos de Bailado decorria no Conservatório com duração de três anos para o curso geral a que se seguiria um curso superior e de profissionalização com duração de quatro anos a realizar no Teatro de São Carlos.

Em 25 de abril de 1974 eclodiu um movimento revolucionário que transformou a vida de Portugal em todos os aspetos aos quais o Teatro de São Carlos não foi alheio. Uma das consequências foi a saída do então Diretor Dr. João Freitas Branco que passou a desempenhar os cargos de Diretor Geral dos Assuntos culturais e depois Secretário de Estado do Ensino Superior e Investigação Científica, tendo sido substituído pelo Eng.º João Paes que iniciou funções em 1974 (Moreau, 1999).

5.2.1.5. De empresa pública a fundação (1976 a 1997)

Em 1976 o Teatro de São Carlos passou para empresa pública através do Decreto-Lei n.º 270/76, de 8 de abril. Este decreto estabelecia que as empresas são empresas criadas pelo Estado com capitais próprios fornecidos por outras entidades públicas, para exploração de atividades de natureza económica ou social de acordo com o planeamento económico nacional tendo em vista a construção e desenvolvimento de uma sociedade democrática.

Em janeiro de 1977 fundou-se a Companhia Nacional de Bailado que veio a ter um papel importante nas temporadas seguintes do Teatro Nacional de São Carlos.

Em 1980 houve duas alterações na estrutura interna do Teatro Nacional de São Carlos que devemos assinalar. A primeira foi a criação do primeiro núcleo coral do

Teatro Nacional de São Carlos integralmente profissionalizado e o segundo foi a publicação do Decreto-Lei n.º 259/80, de 5 de agosto, que tornava o Teatro de São Carlos em empresa pública, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. A sua gestão passou a obedecer a normas do direito privado ficando liberto do controlo do Tribunal de Contas. A partir deste ano o Teatro de São Carlos passou a designar-se Teatro Nacional de São Carlos E.P. Pretendia-se com esta medida tornar a gestão do teatro mais fácil e menos burocrática.

Em 1981 o governo entendeu que a orientação artística do Teatro Nacional de São Carlos deveria ter objetivos, em termos de reportório, claramente nacionais e que existisse alguma contenção de custos fruto da degradação económica do país desde 1974. Neste sentido realizou-se uma nova reestruturação na orgânica do Teatro onde saiu do cargo de Diretor o Dr. João Pares e passou a existir um conselho de gerência a quem competiria nomear um diretor geral responsável pela direção artística, por se entender que as funções de gerência de direção artística deveriam ser separadas.

Para o cargo de presidente do conselho de gerência foi nomeado o Dr. José Serra Formigal, ex-diretor da Companhia Portuguesa de Ópera e foi nomeado como Diretor Artístico o maestro Álvaro Cassuto.

Em 1983 o Teatro Nacional de São Carlos passou a ter um coro profissionalizado, tendo como Diretor o maestro António Brainovitch.

Em 1985 a Companhia Nacional de Bailado foi integrada no Teatro Nacional de São Carlos, mas manteve a sua autonomia artística.

Em 1990 constituiu-se a Comissão de Trabalhadores que visava defender os direitos dos trabalhadores administrativos e artísticos.

A gestão do Conselho de Administração do teatro não brilhante foi e financeiramente o Teatro Nacional de São Carlos estava bastante debilitado pelo que em 1992 foi extinta a empresa pública.

Em 1992 criou-se a Fundação São Carlos que integrava o próprio teatro, a orquestra o coro. Esta fundação, de direito privado e utilidade pública, tinha como objetivo

gerir dignamente o Teatro Nacional de São Carlos e obter subsídios por parte de mecenas ao abrigo da lei do mecenato, aliviando assim o Estado do encargo suportava.

Não se conhece grandes pormenores da gestão desta fundação, contudo é possível aclarar que a gestão do teatro neste período foi igualmente deficitária do ponto de vista financeiro e administrativo e com uma fraca adesão de capital proveniente de mecenas (Moreau, 1999).

5.2.1.6. De Instituto Público à integração na OPART E.P.E. (1998 até à atualidade)

Em 1998 através do Decreto-Lei nº 88/98, de 3 de abril o Teatro Nacional de São Carlos passa para Instituto Público. Com a criação do Ministério da Cultura, no XIII governo, é reforçada a dotação orçamental para a área da cultura pelo que o regresso à tutela pública do Teatro Nacional de São Carlos surge enquadrado numa “missão de serviço público cultural”, cuja relevância justifica a atribuição de autonomia administrativa e financeira. Contudo, o Decreto-lei não deixa de referir ao “esforço paralelo indispensável de angariação de financiamentos complementares no seio da sociedade civil.

Num contexto de crescimento económico, em que o país procurava visibilidade internacional através de grandes eventos culturais, o novo estatuto do Teatro Nacional de São Carlos traduzia objetivos mais latos, que ultrapassam a própria esfera cultural. Em 2003 com a aprovação do orçamento de estado o Teatro Nacional de São Carlos perdeu a sua autonomia financeira mantendo apenas a sua autonomia administrativa.

Mais tarde, em 2005, o Teatro Nacional de São Carlos foi objeto de nova reformulação estatutária. A aprovação do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) implicou mudanças em vários organismos. O esforço de racionalização estrutural surge nas primeiras linhas do Decreto-Lei nº 160/2007, de 27 de abril, o qual cria o Organismo de Produção Artística, Entidade Pública Empresarial (OPART, E.P.E.), composto pelo Teatro

Nacional de São Carlos e pela Companhia Nacional de Bailado. A resolução do problema da perda de autonomia financeira dos institutos públicos, no caso do Teatro Nacional de São Carlos ficou resolvida pela sua transformação em empresa pública, por um lado, e pelo incentivo à partilha de recursos com a Companhia Nacional de Bailado a dada à ligação entre a ópera e o bailado, por outro.

A opção da criação da OPART E.P.E foi justificada pelo facto de a atividade dos organismos ter como tónica a existência de instrumentos de gestão empresarial, tendo em vista a promoção da sustentabilidade dos projetos e o efeito reprodutivo do investimento, na sua dupla dimensão cultural e económico-financeira. A OPART E.P.E. ficou sujeita aos poderes de superintendência e tutela dos ministérios das Finanças e da Cultura, com base num contrato-programa que define os seus direitos e obrigações. Para a OPART E.P.E foi definido pelo primeiro Conselho de Administração, presidido por Pedro Moreira seis linhas de orientação, no horizonte 2008-2009 que foram: garantia dos padrões de excelência das prestações artísticas; aumentar o volume de atividade artística; captar novos públicos e abertura à sociedade civil; dinamizar atividades conjuntas; aumentar receitas próprias e organizar e qualificar os seus membros. A transformação de um instituto em entidade pública empresarial assinala uma significativa mudança de paradigma na providência de serviços públicos à qual o Teatro Nacional de São Carlos não foi alheio.

5.2.2. Organização interna

O Teatro Nacional de São Carlos integra, desde 2007, o Organismo de Produção Artística designado de OPART E.P.E, entidade pública empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial pertencente ao sector empresarial do Estado.

A OPART E.P.E teve como órgãos sociais o Conselho de Administração e o Fiscal Único, com as competências fixadas na lei e nos Estatutos, que juntou num único organismo o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado com os respetivos Diretores Artísticos.

A OPART E.P.E. teve por objeto a prossecução do interesse público através da prestação de serviço público na área da cultura músico-teatral, compreendendo, designadamente, a música, a ópera e o bailado.

O Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado constituíram projetos artísticos autónomos, com identidade própria, sem prejuízo da coordenação, articulação e partilha dos meios pessoais e materiais de produção e programação no âmbito do OPART, E.P.E. Importa referir que desde 2012, há intenção do governo de dissolver a OPART E.P.E e transformar o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado em entidade públicas empresariais com as designações de Teatro Nacional de São Carlos E.P.E e Companhia Nacional de Bailado E.P.E. e ambos integram, juntamente com o Teatro Nacional D. Maria II, E.P.E., com o Teatro Nacional de São João, E.P.E., e com a Cinemateca Portuguesa - Museu do Cinema, E.P.E., o GES CULT - Serviços Partilhados da Cultura, A.C.E. Contudo, por imposições governativas e da Lei do Orçamento esta cisão da OPART E.P.E. e posterior criação da GESTCULT A.C.E está suspensa até à atualidade.

No que se refere à organização interna a equipa do Teatro Nacional de São Carlos divide-se em três grandes blocos. No primeiro bloco, evidenciado no Quadro 15, temos a estrutura administrativa e técnica composta pelo Conselho de Administração e pelos vários setores e departamentos administrativos e técnicos, no segundo bloco temos a Orquestra Sinfónica do Teatro Nacional de São Carlos cujo corpo está elencado no Quadro 16 e no terceiro bloco e o Coro do Teatro Nacional de São Carlos elencado no Quadro 17.

Quadro 15 - Equipa Administrativa e Técnica do Teatro Nacional de São Carlos

| OPart – Organismo de Produção Artística, EPE (2007-2012) | | |
|---|---|---|
| Equipa do Teatro de São Carlos | | |
| Órgão/ Serviço | Nome | Cargo |
| Conselho de Administração OPART | Pedro Moreira (2007-2010) Jorge Salavisa (2010-2011) | Presidente |
| | Henrique Ferreira (2007-2011) João Villa-Lobo (desde 2011) | |
| | Carlos Vargas (2007-2011) César Viana (desde 2011) | Vogal |
| | | |
| Diretor Artístico TNSC | Christoph Dammann (até 2010) Martín André (de 2010 até 2013) | |
| Maestro Titular TNSC | Giovanni Andreoli | |
| Gabinete de Estudos Musicais e Dramaturgia | João Paulo Santos | Diretor de estudos musicais/ diretor musical de cena |
| | Nuno Margarido Lopes | Maestro correpetidor |
| | Joana David | Maestro correpetidor |
| | Sara Sauval | Adjunta do Diretor Artístico |
| Direção Técnica | Francisco Vicente | Diretor técnico |
| | Bernardo Azevedo Gomes | Diretor de cena |
| | Álvaro Santos | Assistente da direção de cena |
| | Joana Camacho | Assistente da direção técnica e da produção |
| | Pedro Penedo | |
| Setor de Maquinaria | José Silvério | Chefe do sector |
| | Graciano Lopes | Maquinista chefe |
| | Augusto Baptista | |
| | Fernando Correia | |
| | Jacinto Matias | |
| | João Soares | |
| | Joaquim Cândido Costa | |
| | José António Feio | |
| | José Luís Reis | |
| | Luís Filipe Alves | |
| Manuel Friães da Silva | | |
| Setor de Eletricidade | Pedro Martins | Chefe do sector |

| | | |
|---|------------------------|-------------------------|
| | Serafim Baptista | Eletricista principal |
| | Carlos Santos | |
| | Carlos Vaz | |
| | José Diogo | |
| | Paulo Godinho | |
| | Victor Silva | |
| Setor de Som e Vídeo | Miguel Pessanha | |
| Setor de Contrarregra | João Lopes | Chefe do sector |
| | Arnaldo Ferreira | |
| | Herlander Valente | |
| Setor de Adereços | António Lameiro | |
| Setor de Costura | Ana Paula Simaria | |
| | Maria José Santos | |
| | Andreia Marcelino | |
| | Cristina Pereira | |
| Departamento de Produção | Alda Giesta | Diretora de produção |
| | Filomena Barros | Assistente de produção |
| Coordenação de Programação | Alessandra Toffolutti | Coordenadora |
| | Fátima Machado | |
| | Lucília Varela | |
| | Margarida Cruz | |
| Gabinete de Gestão da Orquestra | Margarida Clode | Coordenadora |
| | Maria Beatriz Loureiro | Assistente |
| | Jerónimo Fonseca | |
| | Nuno Guimarães | |
| Gabinete de Gestão do Coro | Celeste Patarra | Coordenadora |
| | Mário Oliveira | |
| | Rui Ivo Cruz | |
| Gabinete de Pesquisa e Documentação Musical | Paula Coelho da Silva | Coordenadora |
| | Agostinho Sorrilha | |
| | Jan Schabowski | |
| | José Carlos Costa | |
| Estúdio de Ópera | João Paulo Santos | Coordenador |
| Programa Pedagógico / Visitas Guiadas | Filipa Barros Barriga | Coordenadora |
| | Maria Gil | |
| Departamento de Comunicação | Paula Vilafanha | Coordenadora |
| | Ana Rego | Designer |
| | João Duarte Mendonça | Canais internet |
| | Venâncio Gomes | Relações institucionais |
| Relações Externas | Paulo Veríssimo | |
| Gabinete de Relações Públicas | Ana Fonseca | Coordenadora |
| Bilheteira | Luísa Lourenço | |

| | | |
|---|-------------------------|---------------------------|
| | Rita Martins | |
| | Ana Rita Ferreira | |
| Centro Histórico | Nuno Pólvora | Diretor |
| | Fernando Carvalho | |
| | Maria Luísa Carles | |
| | Anabela Pires | |
| Direção Financeira e Administrativa | Sónia Teixeira | Diretora |
| | António Pinheiro | |
| | Edna Narciso | |
| | Fátima Ramos | |
| | Marco Prezado | Técnico oficial de contas |
| Expediente e Arquivo | Susana Santos | |
| Limpeza e Economato | Lurdes Mesquita | |
| | Maria Conceição Pereira | |
| | Maria de Lurdes Branco | |
| | Maria de Lurdes Moura | |
| | Maria do Céu Cardoso | |
| | Maria Isabel Sousa | |
| | Maria Teresa Gonçalves | |
| Direção de Recursos Humanos | Sofia Dias (diretora) | |
| | Sofia Teopisto | |
| | Vânia Guerreiro | |
| | Zulmira Mendes | |
| Gabinete de Gestão do Património | Nuno Cassiano | Coordenador |
| | António Silva | |
| | Sandra Correia | |
| | Artur Raposo | |
| | Carlos Pires | |
| | Miguel Vilhena | |
| | Mário Marques | |
| | Rui Rodrigues | |
| Gabinete Jurídico | Fernanda Rodrigues | Coordenadora |
| | Inês Amaral | |
| | Juliana Mimoso | Prestador de serviço |
| | Anabela Tavares | |
| Procedimentos Institucionais | Raquel Maló Almeida | |
| | Egídio Heitor | Prestador de serviço |
| Secretária do Conselho de Administração | Regina Sutre | |

Fonte: www.saocarlos.pt, janeiro de 2010

Quadro 16 - Orquestra Sinfónica do Teatro Nacional de São Carlos

| OPART – Organismo de Produção Artística, EPE | | |
|--|----------------------|------------------|
| Equipa do Teatro de São Carlos | | |
| Orquestra | Composição | N.º de elementos |
| ORQUESTRA SINFÓNICA PORTUGUESA | I Violinos | 19 |
| | II Violinos | 16 |
| | Violas | 9 |
| | Violoncelos | 8 |
| | Contrabaixos | 8 |
| | Flautas | 4 |
| | Oboés | 4 |
| | Clarinetes | 3 |
| | Fagotes | 4 |
| | Trompas | 5 |
| | Trompetes | 4 |
| | Trombones | 4 |
| | Tuba | 1 |
| | Tímpanos e Percussão | 4 |
| Harpa | 1 | |

Fonte: www.saocarlos.pt (janeiro de 2010)

Quadro 17 - Coro do Teatro Nacional de São Carlos

| OPART – Organismo de Produção Artística, EPE | | |
|--|--------------------|------------------|
| Equipa do Teatro de São Carlos | | |
| Coro | Composição | N.º de elementos |
| CORO DO TEATRO NACIONAL DE SÃO CARLOS | Maestro Assistente | 1 |
| | Sopranos | 15 |
| | Meio-sopranos | 15 |
| | Tenores | 15 |
| | Barítonos e baixos | 16 |

Fonte: www.saocarlos.pt (janeiro de 2010)

A organização interna do Teatro Nacional de São Carlos, integrado OPART E.P.E. divide-se em duas grandes Direções, a Direção de Gestão e a Direção Artística. Apresentamos de seguida uma breve resenha da composição das várias Direções de

Gestão e Artística que exerceram funções no Teatro Nacional de São Carlos de 2007 até à atualidade. Os respetivos currícula encontram-se em anexo (Anexo 1 e 2).

No que concerne à Direção de Gestão de 2007 a 2010 compôs a Direção de Gestão Pedro Moreira, como Presidente do Conselho de Administração da OPART E.P.E e pelos vogais Henrique Ferreira e Carlos Vargas. Em 2010 foi nomeado novo Conselho de Administração, sendo o mesmo constituído por Jorge Salavisa, na qualidade de Presidente da Administração e como vogais César Aires Oliveira Melo Nunes Viana e Rui André Catarino Fernandes Rodrigues Gonçalves. Jorge Salavisa e os seus vogais apresentaram a sua renúncia ao mandato em janeiro de 2011. Em 2011 foi nomeado o vogal João Pedro Villa-Lobos em substituição de Rui Catarino e em 2013 foi nomeado o vogal Adriano Jordão em substituição do vogal César Viana. Os anos de 2011 a 2013 foram anos de muita instabilidade no Teatro Nacional de São Carlos tendo ficado em causa a legitimidade das medidas necessárias e indispensáveis para a gestão corrente dos vários departamentos e corpos artísticos Em 19 de fevereiro de 2014 foi nomeado um novo Conselho de Administração composto por José Falcão, que preside, e João Pedro Consulado e Adriano Jordão como vogais. Nomeados em 2015, atualmente compõem o Conselho de Administração da OPART. E.P.E José Monterroso Teixeira, que preside e António Jordão e Sandra Castro Simões como vogais.

No que concerne à Direção Artística a mesma esteve a cargo de Christoph Dammann de junho de 2007 até Abril de 2010, tendo sido substituído pelo maestro Martín André que iniciou funções em agosto de 2010 e terminou em julho de 2013. No segundo semestre de 2013 o Teatro Nacional de São Carlos não teve Direção Artística o que provocou uma grande instabilidade do Teatro Nacional de São Carlos em virtude de se tratar do âmago da atividade do Teatro Nacional de São Carlos. Atualmente não existe Direção Artística do Teatro Nacional de São Carlos. A programação artística é elaborada por um consultor artístico definido pela tutela com contrato por um ano. O Gabinete do Secretário de Estado da Cultura abriu em agosto de 2015 um concurso internacional para escolher um diretor artístico. No entanto, a decisão de nomeação da Direção Artística do Teatro Nacional de São Carlos será tomada pelo novo Governo.

Relativamente à sua estrutura interna e da análise dos Quadros 15, 16 e 17 verificamos que a equipa do Teatro Nacional de São Carlos à data de janeiro de 2010 é bastante extensa.

Relativamente à estrutura administrativa e técnica, constante no Quadro 15, o Teatro Nacional de São Carlos conta com 105 elementos dispersos pelos vários setores e serviços: Conselho de Administração (3 elementos); Direção Artística (1 elemento), Maestro Titular (1 elemento); Gabinete de Estudos Musicais e Dramaturgia (4 elementos); Direção Técnica (5 elementos); Setor de Maquinaria (11 elementos); Setor de Eletricidade (7 elementos); Setor de Som e Vídeo (1 elemento); Setor de Contrarregra (3 elementos); Setor de Adereços (1 elemento); Setor de Costura (4 elementos); Departamento de Produção (2 elementos); Coordenação de Programação (4 elementos); Gabinete de Gestão da Orquestra (4 elementos); Gabinete de Gestão do Coro (3 elementos); Gabinete de Pesquisa e Documentação Musical (4 elementos); Estúdio de Ópera (1 elemento); Programa Pedagógico/Visitas Guiadas (2 elementos); Departamento de Comunicação (4 elementos); Relações Externas (1 elemento); Gabinete de Relações Públicas (1 elemento); Bilheteira (3 elementos); Centro Histórico (4 elementos); Direção Financeira e Administrativa (5 elementos); Expediente e Arquivo (1 elemento); Limpeza e Economato (7 elementos); Direção de Recursos Humanos (4 elementos); Gabinete de Gestão e Património (8 elementos); Gabinete Jurídico (4 elementos); Procedimentos Institucionais (2 elementos) e Secretariado do Conselho de Administração (1 elemento).

A Orquestra Sinfónica do Teatro Nacional de São Carlos, elencada no Quadro 16, conta com 94 elementos. O Coro do Teatro Nacional de São Carlos, cujo elenco consta no Quadro 17, conta com 47 elementos.

O Teatro Nacional de São Carlos é composto, no seu total, por 246 elementos, pelo que a nosso ver compreende assim uma estrutura pública, ligada à área da cultura, de grande dimensão.

5.2.3. O modelo de gestão

Segundo o Presidente do Conselho de Administração (Pedro Moreira, Presidente do Conselho de Administração em exercício de funções, entrevistado em 2009) a integração na OPART E.P.E. trouxe profundas alterações no modelo de gestão do Teatro Nacional de São Carlos.

Na integração do Teatro na OPART E.P.E. acontecerem essencialmente 3 coisas ao mesmo tempo. A primeira foi passar de instituto público para entidade pública empresarial passando assim a pertencer ao terceiro sector do Estado onde as exigências em termos de reporte financeiro e de objetivos são incomparavelmente maiores do que nos institutos públicos pertencentes à Administração Pública. Com esta alteração de personalidade jurídica o Teatro Nacional de São Carlos passou a ter dupla tutela, o Ministério das Finanças e o Ministério/Secretaria da Cultura. Os institutos públicos só têm o Ministério/Secretaria da Cultura. O Ministério das Finanças tem um grande peso no Teatro Nacional de São Carlos e escrutina bastante. A segunda mudança foi o facto de os gestores terem ascendência hierárquica sobre os diretores artísticos, o diretor artístico não tem poder de assinatura, isto é, é um modelo que apesar de fazer casar competências específicas artísticas com competências transversais de gestão, no limite reconhece a superioridade hierárquica há gestão. Os gestores é que são representantes legais da entidade. A terceira grande mudança no modelo de gestão do Teatro Nacional de São Carlos foi a fusão com a Companhia Nacional de Bailado. Para Pedro Moreira o OPART E.P.E. é muito mais do que uma fusão, é a passagem de um instituto público para uma entidade pública empresarial é a criação de uma lógica de superioridade hierárquica da gestão sobre a direção artística e separação de poder.

Em termos de estrutura de gestão a OPART E.P.E não é uma estrutura organizacional flexível, mas sim rígida. A primeira coisa que se fez aquando da sua criação foi criar uma direção de primeira linha. Hoje só é possível ao Teatro Nacional de São Carlos alcançar os objetivos a que se propôs porque é uma entidade mais organizada. Importa perceber que uma casa de artistas é sempre uma casa de artistas, onde há muita criatividade, muita emoção à flor da pele, muita flexibilidade

existe também uma grande aversão às regras, no entanto o maior problema não são os artistas mas sim os trabalhadores que estão há volta dos artistas, e que, ou foram artistas, ou vieram para o teatro porque queriam ser artistas mas não o são e portanto são pessoas com o mesmo perfil.

Foi criada uma estrutura bastante avançada, que para além da estrutura típica de divisão por funções, tem uma lógica de gestão por projeto. A transformação destas estruturas funcionais em estruturas mais matriciais é complicada e de difícil interiorização. São mecanismos de mudança que o Teatro Nacional de São Carlos tem vindo a colocar em prática.

Dada a complexidade de construção de uma nova organização, sem descurar nem desconsiderar a cultura organizacional da Companhia Nacional de Bailado e do Teatro Nacional de São Carlos, foi realizado um projeto de desenvolvimento organizacional integrado, onde a Comunicação Corporativa é uma das questões chave para o sucesso. O que se pretende é a passagem de uma comunicação dispersa entre os colaboradores da Companhia Nacional de Bailado e do Teatro Nacional de São Carlos, para uma comunicação focalizada no OPART E.P.E. permitindo assim o alinhamento de toda a organização (in <http://tnsc.pt/wp-content/uploads/2013/03/opart.relatorioecontas2011.pdf> consultado em 06.07.2013).

5.2.4. O *Balanced Scorecard*

Dos dois casos de estudo apresentados nesta tese de investigação, o Teatro Nacional de São Carlos é aquele que nos parece reunir as melhores condições para a implementação, com sucesso do *Balanced Scorecard* por dois motivos. O primeiro prende-se com os princípios de gestão subjacentes à criação da OPART E.P.E e o segundo com o facto de existir uma Direção de Gestão que se sobrepõe hierarquicamente à Direção Artística, permitindo assim uma visão mais focada da Direção de Gestão, tendo em vista a obtenção dos melhores resultados possíveis.

Entendemos que a integração do Teatro Nacional de São Carlos na OPART.E.P.E. constitui um fenómeno de estudo passível de se replicar em muitas outras

organizações públicas se daqui resultar evidências de obtenção de melhores resultados e de uma melhor performance do Teatro Nacional de São Carlos.

A par de todos os contributos que o *Balanced Scorecard* tem dado na gestão das organizações públicas entendemos estender também essa aplicação ao Teatro Nacional de São Carlos.

O estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no Teatro Nacional de São Carlos tem como objetivo final analisar qual o seu contributo na avaliação e no alinhamento estratégico da organização a 3 anos (2010, 2011 e 2012). As informações recolhidas no âmbito da entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos - Pedro Moreira - serviram de suporte aos resultados aqui apresentados.

5.2.4.1. Análise Estratégica

Na análise estratégica foi realizada uma análise *PEST* para identificação das variáveis da envolvente macroeconómica (Quadro 18), uma análise *SWOT* para identificação dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades externas à mesma (Quadro 19). Foi ainda realizada uma análise dos *Stakeholders* para identificação e análise do poder e da influência dos mesmos dentro da organização (Quadro 20).

5.2.4.1.1. Análise *PEST*

Pretende-se com esta análise identificar quais os fatores/variáveis ambientais e legais que mais afetam o Teatro Nacional de São Carlos.

No Quadro 18 apresentamos as variáveis ambientais que influenciam o Teatro Nacional de São Carlos e respetiva explicação.

Quadro 18 - Análise *PEST* do Teatro Nacional de São Carlos

| Fatores/Variáveis Ambientais | Descrição |
|------------------------------|--|
| Económicas | <ul style="list-style-type: none">• Recessão económica• Desemprego• Subida de impostos• Investimento na cultura |
| Político - legais | <ul style="list-style-type: none">• Alterações do governo,• Políticas culturais• Reforma administrativa |
| Socioculturais | <ul style="list-style-type: none">• Mudanças de estilos de vida.• Alteração dos hábitos de consumo |
| Tecnológicas | <ul style="list-style-type: none">• Apoio tecnológico à cultura |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

Da análise do Quadro 18, na vertente económica foram identificadas como sendo variáveis mais determinantes a recessão económica, o desemprego, a subida de impostos e o investimento na cultura. Na vertente político-legal foram identificadas como variáveis chave a estabilidade do governo, as políticas culturais e a reforma administrativa. Na vertente sociocultural a mudança dos estilos de vida, as alterações de rendimentos e os hábitos de consumo, foram consideradas as variáveis que mais poderão influenciar o teatro. Por último na vertente tecnológica o investimento em equipamentos e novas tecnologias e em investigação e desenvolvimento são as variáveis tecnológicas mais influenciadoras. De seguida desenvolveremos com mais pormenor cada uma das variáveis/fatores ambientais das quatro vertentes.

Variáveis/Fatores Económicos

- **Recessão Económica**

A recessão económica que se vive tem-se revelado preocupante levando ao desaceleramento, e contração da economia. As medidas de austeridade levam os portugueses a consumirem menos e os planos poupança têm sido a tónica dominante nas famílias portuguesas. Da análise do PIB de 2001 a 2011 (consultados em www.ine.pt) verificamos em 2009 uma forte contração da economia com uma quebra 2,9% do PIB, em 2010 verificou-se um crescimento da economia na ordem dos 1,4% dos PIB e em 2011 volta a existir nova contração da economia com uma quebra de 1,5%. e em 2012 com uma quebra de 3,2%.

- **Desemprego**

Após o ano 2000 a taxa de desemprego em Portugal apresenta uma tendência crescente sendo o aumento do desemprego mais significativo após o aparecimento da crise económica internacional. O desemprego em Portugal ronda os 12,1% e o número de desempregados ascende a 675 mil. As zonas onde o desemprego assume valores mais elevados são Algarve, Lisboa e Madeira (in www.ine.pt consultado em 21.08.2011).

- **Subida de Impostos**

A subida de impostos tem um efeito perverso na economia, porque ainda que seja uma via rápida de obtenção de receita, tem um impacto negativo no consumo. Quanto mais caro forem os produtos, serviços, etc, menos o consumidor final consome.

- **Investimento na Cultura**

Para o triénio 2011-2013, no que concerne ao investimento na cultura o Ministério da Cultura disponibilizou 3 milhões de Euros para a criação do fundo

de internacionalização da cultura portuguesa, e pretende criar uma rede de teatros municipais e conta com o apoio mecenático da Fundação EDP (Eletricidade de Portugal) e com o financiamento do QREN que resulta num investimento total de 4,5 Milhões de Euros (in www.portugal.gov.pt, consultado em 22.08.2011).

Variáveis/Fatores Político-Legais

- **Alterações do governo**

As alterações do governo, associada à crise económica que se vive, provocam instabilidade no país, quer pelas constantes e consequentes alterações legislativas, quer pelas alterações de políticas governativas que exige ao país uma constante adaptação a novas regras, sendo que estas alterações refletem-se mais no sector público. No caso concreto do Teatro Nacional de São Carlos, desde a sua integração no OPART E.P.E. em 2007 e todos os reveses governamentais que têm surgido desde então até a atualidade, têm trazido bastante instabilidade ao Teatro Nacional de São Carlos.

- **Políticas Culturais**

As políticas culturais preveem a promoção de um sector cultural qualificado e dinâmico, no entanto a falta de regulamentação e disposições legais tem sido uma das dificuldades sentidas na profissionalização do emprego no sector cultural.

- **Reforma Administrativa**

A reforma administrativa prevê profundas alterações no sector público, com a aplicação de uma gestão por objetivos, com a diminuição da sua esfera direta de ação que levou à privatização de alguns organismos, à criação das fundações e de entidades empresariais públicas como é o caso do Teatro Nacional de São Carlos.

Variáveis/Fatores Socioculturais

- **Mudanças de estilos de vida**

As mudanças de estilos de vida da sociedade têm alterado os comportamentos culturais dos cidadãos assistindo-se a uma gradual sofisticação do público e a uma conceção mais profissionalizante do teatro por parte da sociedade.

- **Alteração dos hábitos de consumo**

As alterações nos rendimentos dos portugueses, quer por via das reduções previstas no nas Leis dos últimos Orçamentos de Estado, quer por via das recentes imposições da *Troika*, tem alterado os hábitos de consumo evidenciando-se, de um modo geral, uma redução da procura nos programas culturais.

Variáveis/Fatores Tecnológicos

- **Apoio tecnológico à cultura**

O Ministério/Secretaria da Cultura bem como o Ministério das Finanças (que tutelam o Teatro Nacional de São Carlos) tem previsto na sua ação governativa diversos mecanismos de apoio à cultura na área da investigação e desenvolvimento e na qualificação de redes de equipamentos culturais.

5.2.4.1.2. Análise SWOT

Com a análise *SWOT* serão analisadas a envolvente interna, com a identificação dos pontos fracos e fortes e a envolvente externa com a identificação das ameaças e oportunidades. Os resultados desta análise servirão de base à delineação das grandes orientações estratégicas do Teatro Nacional de São Carlos.

Na análise da envolvente interna, a identificação dos pontos fortes e fracos foi realizada com objetividade e rigor na medida em que serão que irão alavancar os

objetivos estratégicos onde deverá ser concentrada a intervenção do Teatro Nacional de São Carlos.

Por sua vez, na análise da envolvente externa, a identificação das ameaças permitiu reconhecer os pontos desfavoráveis e delinear estratégias defensivas de modo a acautelar os objetivos. Por outro lado, a identificação das oportunidades, permitirá fortalecer a dinâmica do Teatro Nacional de São Carlos.

No Quadro 19 identificamos os pontos fortes e fracos do Teatro Nacional de São Carlos e as ameaças e oportunidades externas ao mesmo.

Quadro 19- Análise *SWOT*

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . A integração na OPART E.P.E.; . Imagem de Marca; . Boa localização geográfica; . Fidelização do público; . Monopólio da ópera; . Capacidade de captação de novos públicos; . Criação do Festival ao Largo. | <ul style="list-style-type: none"> . Défice de qualificações académicas; . Cultura interna conservadora; . Resistência à mudança; . Custos elevados por espetador; . Orçamento estatal anual e cortes orçamentais; . Estrutura interna envelhecida; . Programação anual e não plurianual. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> . Aproveitamento do Largo; . Fazer da ópera indústria; . Contratos programa plurianuais; . Fazer escola na área da gestão cultural. | <ul style="list-style-type: none"> . Recessão económica que se vive em Portugal; . Fraca política cultural nacional; . Dependência financeira estatal; . Possibilidade de perda de mecenas culturais; . Constantes alterações da Direção de Gestão. |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

Do Quadro 19 destacam-se como pontos fortes a fusão do Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado que resultou na criação da OPART E.P.E, a imagem de marca, a boa localização geográfica, o monopólio da ópera em Portugal e a elevada fidelização do público. A estrutura interna envelhecida, as fracas qualificações académicas, os custos elevados por espectador evidenciam-se como sendo um dos pontos mais fracos.

No ambiente externo destacam-se como principais ameaças, a recessão económica que se vive em Portugal com os constantes cortes orçamentais, a fraca política cultural, a dependência estatal e a dificuldade de angariação de mecenas culturais que nos últimos tempos têm apostado mais no mecenato social. Como principais oportunidades, destacam-se a utilização do largo do Teatro Nacional de São Carlos, a possibilidade de comercializar a ópera, de elaborar contratos plurianuais de modo a melhorar o planeamento e produzir economias de escala, a possibilidade de vendas de conteúdos e fazer escola na área da gestão cultural.

De seguida apresentamos a explicação das Envoltentes Interna e Externa com a descrição de cada um dos pontos fracos e fortes e de cada uma das ameaças e oportunidades respetivamente.

Pontos Fortes

- **A integração na OPART E.P.E.**

A integração do Teatro Nacional de São Carlos na OPART E.P.E. permitiu dotar o mesmo de uma estrutura de gestão mais dinâmica e produtiva. A separação da Direção de Gestão da Direção Artística permitiu também uma separação de poderes, onde a Direção Artística responde hierarquicamente à Direção de Gestão. Com esta divisão foi possível a cada um dos agentes que constituem as diferentes Direções focarem-se naquilo que são as suas funções específicas quer no campo da gestão, quer no campo artístico e de qualidade da programação.

- **Imagem de Marca**

O Teatro Nacional de São Carlos é uma marca de referência, de status de posicionamento alto e difícil de combater. Não existem produtores de ópera equivalentes em Portugal o que coloca o Teatro Nacional de São Carlos numa franca vantagem competitiva e detentor do monopólio da ópera em Portugal.

- **Boa localização geográfica**

O Teatro Nacional de São Carlos está localizado na baixa de Lisboa no Largo de São Carlos. É um local privilegiado do ponto de vista histórico e comercial.

- **Fidelização do público**

O público do Teatro Nacional de São Carlos é um público assinante há muito tempo, há assinaturas que passam de geração em geração existe uma lógica de perpetuação da relação com o Teatro Nacional de São Carlos. Os bilhetes têm compra antecipada e o índice de fidelização dos clientes/espetadores é na ordem dos 100%.

- **Monopólio da ópera**

O Teatro Nacional de São Carlos tem o monopólio da ópera em Portugal. Um amante de ópera ou vem ao Teatro Nacional São Carlos ou vai ao estrangeiro. Este é a nosso ver o ponto mais forte de toda a análise *SWOT* efetuada.

- **Capacidade de captação de novos públicos**

O aumento do número de récitas permitiu ao Teatro Nacional de São Carlos captar novos públicos que anteriormente não iam ao Teatro Nacional de São Carlos fruto da forte fidelização do público. As iniciativas de captação de novos públicos foram: a criação de matinés de família com bilhetes a preços convidativos; a produção de ópera para crianças direcionada para escolas primárias também contribuiu para a captação de novos públicos; a redução de 50% dos preços dos bilhetes para jovens com menos de 18 anos e a transmissão direta pela internet.

- **Criação do Festival ao Largo**

A criação do festival de arte erudita – Festival ao Largo - permitiu que o Teatro Nacional de São Carlos se mostrasse à comunidade e desse a conhecer o que se faz dentro do teatro, abrindo assim as portas à sociedade civil permitindo que qualquer cidadão usufrua da ópera que se faz em Portugal.

Pontos Fracos

- **Défice de qualificações académicas**

Os colaboradores do Teatro Nacional de São Carlos têm poucas qualificações de base. A maioria dos colaboradores não são detentores de formação académica superior ou de formação especializada.

- **Cultura interna conservadora**

As ideias, valores, costumes e tradições antigas estão enraizados e não mudam ao longo do tempo, o que acarreta grandes dificuldades de adaptação a novas realidades e ideias.

- **Resistência à mudança**

Os colaboradores do Teatro Nacional de São Carlos apresentam uma grande resistência à mudança fruto da cultura conservadora existente na organização e da estrutura envelhecida.

- **Custos elevados por espetador**

A produção de ópera incorre em custos muito elevados que faz com os custos por espetador sejam também elevados o que leva a uma grande asfixia financeira do Teatro Nacional de São Carlos.

- **Orçamentação estatal anual e cortes orçamentais**

O facto do orçamento de estado ser definido anualmente impede o planeamento a longo prazo o que se torna uma ameaça na medida em que potencia o aumento de

custos do Teatro Nacional de São Carlos por não ser possível desencadear uma política de economias de escala.

Para além do orçamento estatal ser anual também as reduções/cortes orçamentais para a área da cultura, em concreto para o Teatro Nacional de São Carlos, têm-se revelado uma grande ameaça na medida em que sem esses recursos financeiros a garantia de padrões de excelência e qualidade e até mesmo a própria gestão corrente do Teatro Nacional de São Carlos ficam em causa.

- **Estrutura interna envelhecida**

A faixa etária do Teatro Nacional de São Carlos é acima dos 40 anos. É uma estrutura de recursos humanos envelhecida e com muitos anos de casa. Existem muitos familiares a trabalharem em conjunto no Teatro Nacional de São Carlos. A falta de rejuvenescimento dos corpos administrativos e técnicos representam um grande ponto fraco do Teatro Nacional de São Carlos.

- **Programação anual e não plurianual**

A programação anual implica gastos mais elevados. Não há economias de escala. Quanto mais tarde se programa mais caro fica porque se adquire tarde. Uma programação plurianual permitiria um melhor planeamento, sinergias e economias de escala diminuindo assim os custos.

Oportunidades

- **Aproveitamento do Largo**

O Teatro Nacional de São Carlos apresenta na sua fachada central um largo – Largo de São Carlos que é um espaço muito apelativo porque se encontra localizado no centro de Lisboa e é um local de passagem de muitas pessoas e com bastante visibilidade. Criar neste largo um outro conceito de festival de ópera e entrar no mercado dos grandes eventos é uma oportunidade de crescimento e de exteriorização do Teatro Nacional de São Carlos.

- **Fazer da ópera indústria**

A ópera em Portugal ainda é gerida e vista muito do ponto de vista artístico descurando-se as potencialidades de comercialização que a mesma tem. Tendo o Teatro Nacional de São Carlos o monopólio da ópera em Portugal, acreditamos que se for fomentada a vertente comercial da ópera e fazer dela indústria contribuirá para a diminuição de custos e para a obtenção de melhores resultados.

- **Contratos programa plurianuais**

Estabelecer contratos plurianuais permite contratar com muita antecedência e assim obter economias de escala. Atualmente os contratos programa com o governo são feitos apenas anualmente o que obriga o Teatro Nacional de São Carlos a contratar anualmente e por vezes muito em cima do espetáculo incorrendo assim em custos mais elevados caso as mesmas contratações fosse pensada com tempo e para mais anos.

- **Fazer escola na área da gestão cultural**

O Teatro Nacional de São Carlos é uma referência nacional e um ícone da cultura. As potencialidades que o Teatro Nacional São Carlos tem de valorização da cultura portuguesa são imensas, pelo que o seu contributo no meio académico e profissional deve ser mais desenvolvido e encarado como uma oportunidade de melhoria da cultura em Portugal.

Ameaças

- **Recessão económica que se vive em Portugal**

Atualmente Portugal atravessa um período de graves dificuldades económicas que afeta vários sectores, incluindo o sector da cultura, com cortes ao nível do investimento o que dificulta a dinamização da cultura em Portugal.

- **Fraca política cultural nacional**

O Ministério da Cultura foi criado apenas em 1995, pelo que a definição das políticas culturais nacionais e a sua efetivação pela necessária produção legislativa é bastante recente em Portugal e pecam por falta de solidez. Também a fraca ligação da política cultural com a política da educação dificulta a obtenção do nível de qualificação no que respeita à formação específica dos artistas, técnicos e outros profissionais da cultura. A definição das políticas culturais nacionais e a sua efetivação pela necessária produção legislativa é bastante recente em Portugal e pecam por falta de solidez. Também a fraca ligação da política cultural com a política da educação dificulta a obtenção do nível de qualificação no que respeita à formação específica dos artistas, técnicos e outros profissionais da cultura.

- **Dependência financeira estatal**

O Teatro Nacional de São Carlos não sobrevive sem o apoio do Estado. O risco das instituições que dependem do Estado, na atual conjuntura é estarem sujeitas a constantes limitações, cortes orçamentais, alterações legislativas e de políticas culturais que muitas vezes impedem a criação de um fio condutor de crescimento.

- **Possibilidade de perda de mecenas culturais**

Os apoios de mecenato em Portugal estão mais orientados para o mecenato social em detrimento do mecenato cultural, trazendo assim dificuldades financeiras para o Teatro Nacional de São Carlos, pelo que constitui uma ameaça.

- **Constantes alterações da Direção de Gestão**

As constantes alterações da Direção de Gestão desde 2010 são, no nosso entender, a maior ameaça ao futuro do Teatro Nacional de São Carlos, na medida em que não existem linhas orientadoras de longa duração, não existindo portanto tempo útil para as reestruturações necessárias ao nível da sua gestão financeira, operacional e de recursos humanos.

5.2.4.1.3. Análise dos *Stakeholders*

A análise dos *Stakeholders* incide sobre quem tem interesse na organização. O objetivo desta análise é encontrar o ponto de equilíbrio entre o interesse de cada *Stakeholders* no Teatro Nacional de São Carlos e a maximização da performance do mesmo.

Assim, e numa primeira fase foi necessário identificar os *Stakeholders* do Teatro Nacional de São Carlos e os critérios que cada um utiliza para avaliar o desempenho do mesmo.

Numa segunda fase avaliamos o nível de interesse que os *Stakeholders* têm no Teatro Nacional de São Carlos através da atribuição de uma classificação numa escala de 1 a 4, onde 1 representa pouco (interesse/influência/desempenho) e 4 representa muito (interesse/influência/desempenho).

Por último e numa terceira fase, construímos a Matriz dos *Stakeholders* que permite visualizar o interesse e influência que cada *Stakeholders* tem no Teatro da Nacional de São Carlos e de que forma devemos gerir os mesmos.

a) Identificação dos *Stakeholders* e definição de critérios de avaliação de desempenho

Foram identificados dois tipos de *Stakeholders*, os internos e os externos. Relativamente aos *Stakeholders* internos identificamos 4 *Stakeholders* principais: os colaboradores, os Diretores Artísticos, a Comissão de Trabalhadores da Orquestra e do Coro do Teatro Nacional de São Carlos e a Comissão de Trabalhadores da Companhia Nacional de Bailado.

Relativamente aos *Stakeholders* externos identificamos seis *Stakeholders* principais, os espetadores, o Sindicato dos Trabalhadores de Espetáculos, o Ministério/Secretaria da Cultura e o Ministério das Finanças, os fornecedores e a imprensa.

Relativamente aos critérios de avaliação de desempenho e tendo por base os dados recolhidos na entrevista ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos, definimos, para cada um dos *Stakeholders*, o critério de maior relevância para os mesmos na avaliação da performance do Teatro Nacional de São Carlos. Em alguns *Stakeholders* foram identificados mais do que um critério de avaliação de desempenho por considerarmos que todos têm relevância.

Assim, e nos que diz respeito aos *Stakeholders* internos, para os colaboradores do sector administrativo e técnico, para a comissão de trabalhadores da orquestra e coro do Teatro Nacional de São Carlos e para a Comissão de Trabalhadores da Companhia Nacional de Bailado, definimos como critério mais relevante as condições de trabalho, sendo que entende-se como condições de trabalho a remuneração auferida, o espaço de trabalho e o ambiente organizacional. Para os Diretores Artísticos definimos dois critérios relevantes, a satisfação do público e a qualidade da programação.

Relativamente aos *Stakeholders* externos e nos que diz respeito aos espetadores sentimos necessidade de dividir este *Stakeholder* em dois tipos de espetadores: os espetadores com lugar cativo no Teatro Nacional de São Carlos e o espetador eventual. Assim, e para os primeiros, definimos como critério de avaliação a qualidade da programação, e para os segundos, definimos a qualidade da programação, o número de récitas e o preço dos bilhetes como critérios mais relevantes.

No que concerne ao *Stakeholder* Sindicato dos Trabalhadores de Espetáculos definimos como critério de avaliação mais relevante as condições de trabalho dos artistas.

Relativamente Ministério/Secretaria da Cultura e Ministério das Finanças definimos como critério relevante os resultados obtidos pelo Teatro Nacional de São Carlos.

Para o *Stakeholder* imprensa também sentimos necessidade de definir dois critérios de avaliação relevantes por entendemos que um é indissociável do outro, assim para

o *Stakeholder* imprensa definimos como critérios relevantes a satisfação do público e a programação em exibição.

Para o *Stakeholder* fornecedores definimos como critério de avaliação o prazo de pagamentos.

b) *Análise do interesse e influência dos Stakeholders no Teatro Nacional de São Carlos*

Na análise da influência e interesse dos *Stakeholders* no Teatro Nacional de São Carlos tivemos em linha de conta os critérios de desempenho mais relevantes para cada um dos mesmos no sentido de avaliar a performance do Teatro Nacional de São Carlos.

No Quadro 20 sistematizamos os critérios de desempenho definidos para a avaliação da performance do Teatro Nacional de São Carlos e o grau de interação que se estabelece com cada um dos *Stakeholders*.

Quadro 20 - Análise da influência e interesse dos *Stakeholders* no Teatro Nacional de São Carlos

| <i>Stakeholders</i> (SH) | | Critérios utilizados para avaliar a organização? | Avaliação do desempenho da Organização pelos SH tendo por base os critérios definidos | Nível de influência da organização nos SH | Interesse dos SH na organização | Influência dos SH na organização |
|--------------------------|--|--|---|---|---------------------------------|----------------------------------|
| Internos | Colaboradores sector administrativo e técnico | Condições de trabalho | 2 | 4 | 4 | 4 |
| | Diretores Artísticos | Qualidade da programação Satisfação do público | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | Comissão de Trabalhadores da Orquestra e Coro | Condições de trabalho | 2 | 4 | 4 | 4 |
| | Comissão de Trabalhadores da Companhia Nacional de Bailado | Condições de trabalho | 2 | 4 | 4 | 4 |
| Externos | Espetadores com lugar cativo | Qualidade da programação | 3 | 3 | 4 | 4 |
| | Espetadores eventuais | Qualidade da programação, preço dos bilhetes; n.º de récitas | 3 | 3 | 3 | 3 |
| | Sindicato dos Trabalhadores de Espetáculos | Condições de Trabalho | 2 | 1 | 3 | 3 |
| | Secretaria da Cultura | Resultados obtidos | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | Ministério da Finanças | Resultados obtidos | 3 | 4 | 4 | 4 |
| | Fornecedores | Prazo de pagamentos | 3 | 4 | 3 | 3 |
| | Imprensa | Satisfação de público; Programação | 3 | 2 | 3 | 3 |
| | Mecenas | Resultados Obtidos | 3 | 4 | 4 | 4 |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

Da análise do Quadro 20 e como já referimos foram identificados dois tipos de *Stakeholders*, os internos, onde identificámos 4, e os externos onde identificámos 8. Relativamente ao *Stakeholder* externo - espetadores, sentimos necessidade de dividir entre espetadores com lugar cativo no Teatro Nacional de São Carlos e espetador eventual por entendermos que a forma de avaliar a performance do Teatro Nacional de São Carlos é diferente.

Como critérios de avaliação de desempenho para os *Stakeholders* internos, definimos para os colaboradores do sector administrativo e técnico, para a Comissão de Trabalhadores da Orquestra Sinfónica e Coro do Teatro Nacional de São Carlos as condições de trabalho e para os Diretores Artísticos a satisfação do público e a qualidade da programação.

Para os *Stakeholders* externos definimos como critérios de avaliação de desempenho, para os espectadores com lugar cativo a qualidade da programação, para os espetadores eventuais a qualidade da programação, o preços dos bilhetes e o número de récitas, para o Sindicato dos Trabalhadores do Espetáculos definimos como critério de avaliação as condições de trabalho, para a Secretaria da Cultura e Ministério das Finanças definimos como critérios os resultados obtidos, para os Fornecedores definimos o prazo de pagamentos como critério mais relevante, para a Imprensa definimos como critério de avaliação de desempenho a satisfação do público e a qualidade da programação e por último para os Mecenias o critério de avaliação de desempenho mais relevante é os resultados obtidos.

No que concerne à avaliação de desempenho da performance do Teatro da Nacional de São Carlos por parte dos *Stakeholders*, destacamos as condições de trabalho dos colaboradores como a pior classificação ao nível do desempenho do Teatro da Trindade, com 2 pontos, uma vez que os colaboradores apresentam sinais de desmotivação e de preocupação relativamente às constantes alterações que decorrem dentro da instituição.

Relativamente aos restantes *Stakeholders* a avaliação do desempenho que os mesmos fazem do Teatro Nacional de São Carlos mantém-se nos 3 pontos. Para a

os espetadores a qualidade da programação tem sido boa e os preços dos bilhetes e o número de récitas têm ido ao encontro da satisfação dos espetadores eventuais. Para a Secretaria da Cultura e Ministério das Finanças os resultados obtidos têm sido bons. Para os Fornecedores o prazo de pagamento tem sido cumprido e a Imprensa apresenta uma boa crítica à programação apresentada.

c) Construção da Matriz dos Stakeholders

Tendo por base o Quadro 20 e o acima exposto, construímos assim a Matriz dos *Stakeholders*, que se apresentam na Figura 62, de forma a avaliar de que forma devem os *Stakeholders* ser geridos pelo Teatro Nacional de São Carlos.

| | | |
|-------------|--|---|
| | Manter Satisfeitos | Gerir em Proximidade |
| Muito Poder | Fornecedores | Comissão de Trabalhadores da Orquestra Sinfónica Companhia Nacional de Bailado |
| | Sindicato dos Trabalhadores de Espetáculos | Comissão de Trabalhadores do Coro Diretores Artísticos Espetadores eventuais Espetadores com lugar cativo Mecenas Colaboradores técnicos e administrativos |
| | Esforço Mínimo | Manter Informado |
| Pouco Poder | Imprensa | Secretaria da Cultura Ministério das Finanças |
| | Pouco Interesse | Muito Interesse |

Figura 62 – Matriz de *Stakeholders* do Teatro Nacional de São Carlos

Fonte: Autoria própria

Da análise da Matriz de *Stakeholders* conseguimos identificar o tipo de relacionamento que o Teatro Nacional de São Carlos deve manter com cada um dos grupos de *Stakeholders*. Assim, os *Stakeholders* com maior poder e interesse no

Teatro Nacional de São Carlos são os espetadores, os diretores artísticos, as comissões de trabalhadores do coro e da Companhia Nacional de Bailado e os mecenas, pelo que deverão ser geridos com sentido de proximidade. Estes *Stakeholders* têm uma voz ativa na organização pelo que a definição da estratégia da organização deve ter em conta a opinião deste grupo de *Stakeholders*. Deverão ser mantidos satisfeitos os fornecedores e os sindicatos dos trabalhadores uma vez que são *Stakeholders* com bastante influência no Teatro Nacional de São Carlos. Com a Secretaria da Cultura e Ministério das Finanças deverá ser mantida uma relação estreita e transparente com envio de reporte de informação no que concerne aos resultados obtidos. Com a imprensa, deverá existir uma relação amistosa, apesar do pouco poder de influência e interesse no teatro.

5.2.4.2. Formulação da Estratégica

Tendo por base a análise estratégica realizada, na fase de formulação da estratégia serão identificadas a missão, a visão, os valores corporativos, as grandes linhas de orientação estratégica, os objetivos estratégicos divididos pelas quatro perspetivas, os indicadores, o mapa estratégico, as metas e as iniciativas.

5.2.4.2.1. Missão

No que concerne a Missão do Teatro Nacional de São Carlos a mesma é suscetível de ser decalcada da missão da OPART E.P.E. porque é transversal ao Teatro Nacional de São Carlos e à Companhia Nacional de Bailado por dois motivos fundamentais.

O primeiro tem a ver com lógica da excelência e qualidade a que o Teatro Nacional de São Carlos está obrigado, uma vez que sendo detentores do único coro profissional de ópera e a única orquestra sinfónica do país são considerados representações nacionais ao nível sinfónico e cultural. O segundo motivo pretende-se com o princípio de que o investimento que o Estado faz na cultura é para ser devolvido aos cidadãos pelo que a execução da missão implica a abertura do Teatro

Nacional de São Carlos à sociedade civil, aos cidadãos, à formação e à captação de novos públicos. Assim, a Missão do Teatro Nacional de São Carlos é:

Missão – Prestar um serviço público de excelência na área da música erudita

5.2.4.2.2. Valores

Os valores corporativos são princípios transversais a toda a organização, e que devem ser evidenciados nos comportamentos dos colaboradores, refletindo-se na sua atuação. Devem estar perfeitamente interligados com a missão, com vista a dar a esta uma continuidade lógica, permitindo ao mesmo tempo, alcançar a visão definida pela organização. Foram identificados quatro valores corporativos: Inovação, Orientação para a Comunidade, Confiança, Eficiência.

Inovação

O Teatro Nacional de São Carlos pauta-se por uma política de inovação quer em novos projetos, quer nas novas tecnologias de disseminação da produção artística, quer ainda na promoção de uma cultura de inovação organizacional.

Orientação para a Comunidade

O Teatro Nacional de São Carlos pretende abrir as suas portas à sociedade civil e encontrar novos públicos e dirigir-se a outras camadas da população evitando assim a centralização da sua produção artística sempre para os mesmos clientes.

Confiança

O Teatro Nacional de São Carlos pretende promover uma política de trabalho em equipa e confiança orientada para o cliente. A lógica de trabalho em equipa não estava muito desenvolvida no Teatro Nacional de São Carlos e cabe à chefia do mesmo gerar essa confiança através da gestão e da liderança de pessoas.

Eficiência

Os critérios de eficiência de uma entidade pública empresarial são muito superiores aos dos institutos públicos. É importante otimizar os recursos existentes e fazer uma gestão eficiente dos mesmos, fazendo mais com os mesmos. Existiam alguns recursos que não estavam a ser utilizados na sua plenitude pelo que a inclusão deste valor revelou-se bastante importante.

5.2.4.2.3. Visão

A Visão de uma organização deve ser construída depois de definidos a Missão e os Valores. A visão traduz uma imagem do futuro da organização e o o caminho para onde queremos ir.

A visão do Teatro Nacional de São Carlos é definida a 3 anos e é intenção de administração fazer escola na gestão da cultura em Portugal e manter a excelência na produção artística.

Assim a visão do Teatro Nacional de São Carlos poderá ser traduzida da seguinte forma:

Visão – Fazer escola na área da gestão da cultura para servir o cliente em parceria com a comunidade

5.2.4.2.4. Vetores estratégicos

Definidas a missão, valores e visão, analisados os *Stakeholders* e o seu poder de influência e interesse no Teatro Nacional de São Carlos, analisada a envolvente macroeconómica ao nível económico, político-legal, social-cultural e tecnológico e analisada a envolvente interna (pontos fracos e fortes) e a envolvente externa (ameaças e oportunidades), os grandes vetores estratégicos onde o Teatro Nacional de São Carlos pretende desenvolver a sua ação são:

- **Vetor Estratégico 1 – Excelência artística;**

O Teatro Nacional de São Carlos detém atualmente o monopólio de ópera em Portugal e tem dois corpos artísticos muito importantes: a única orquestra sinfónica do país e o único coro profissional de ópera, o coro do Teatro Nacional de São Carlos. São considerados representações nacionais ao nível sinfónico e cultural pelo que a lógica da excelência e da qualidade é uma linha estratégica do Teatro Nacional de São Carlos. A intenção do Teatro Nacional de São Carlos é mostrar o melhor que tem com a garantia que os padrões de excelência são atingidos.

- **Vetor Estratégico 2 – Aumentar a produção;**

O Teatro Nacional de São Carlos tem um histórico de produção artística voltada sempre para os mesmos clientes, a ópera vende-se com um ano de antecipação, para os antigos assinantes. A produção de ópera que se faz é praticamente esgotada pelos antigos assinantes. O Teatro Nacional de São Carlos tem uma taxa de fidelização que ronda os 100%, o que significava que ao longo de gerações a produção de ópera tinha uma certa tendência em ficar absorvida pelos mesmos, a grande dificuldade era encontrar um bilhete, não era pagar um bilhete era encontrar um bilhete para vir à ópera durante um ano inteiro.

Uma das linhas estratégicas do Teatro Nacional de São Carlos é efetivamente aumentar o número de récitas criando, récitas livres que não podem ser absorvidas pelos assinantes, criar concertos livres, matinés para famílias e escolas, concertos no largo, entre outros. É necessário encontrar novos públicos e dirigir-se para outras camadas da população.

Também é necessário produzir mais espetáculos aproveitando uma série de recursos que estavam não explorados em toda a sua amplitude pelo que é necessário transformar esses recursos em *outputs*, ou seja em produção artística.

- **Vetor Estratégico 3 – Abertura à comunidade;**

Um dos focos estratégicos do Teatro Nacional de São Carlos é fazer escola na área da gestão da cultura em Portugal. Fazer escola na boa gestão da cultura com

objetivos perfeitamente identificados com linhas estratégicas perfeitamente definidas para alcançar esses objetivos com indicadores e metas definidos. A estrutura organizacional deve ser cada vez mais matricial organizada para servir o cliente, para que com muito menos recursos o Teatro Nacional de São Carlos possa chegar a muito mais gente através da utilização os melhores princípios empresariais que, neste sector de atividade, ainda não entrou na sua plenitude.

Com este vetor estratégico pretende-se colocar o Teatro Nacional de São Carlos junto dos parceiros da cidade. Uma cidade que se quer atrativa do ponto de vista turístico e cultural e com animação urbana.

Contudo só interessa fazer escola na gestão da cultura se for para servir o cliente, isto é, a gestão só existe para servir o cliente. Não tem sentido o Estado estar a investir em corpos artísticos tão caros, por exemplo uma orquestra tem 115 elementos, o coro tem 70 elementos, só o Teatro Nacional de São Carlos são 300 elementos, é um orçamento enorme para que depois essa produção seja sempre para os mesmos, para uma clientela sempre repetitiva de alguma forma nós temos que devolver aos cidadãos em serviço público o investimento público que faz em nós através dos impostos que paga.

- **Vetor Estratégico 4 – Desenvolver sinergias e estruturação interna;**

A OPART E.P.E. resulta de uma fusão de 2 corpos artísticos a Companhia Nacional de Bailado e Teatro Nacional de São Carlos. As fusões são decididas porque há um conjunto de sinergias tais como centralização de serviços, compras conjuntas, economias de escala, que podem ser articuladas. Anteriormente a Companhia Nacional de Bailado, que era uma entidade distinta do Teatro Nacional de São Carlos e que nunca tinha vindo a Teatro Nacional de São Carlos. É necessário criar atividades que promovam dinamização de atividades conjuntas.

- **Vetor Estratégico 5 – Qualificar recursos humanos;**

O desenvolvimento dos recursos humanos e estruturação da organização é um dos focos estratégicos do Teatro Nacional de São Carlos. O Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado nunca tiveram um gestor como superior

hierárquico. Na linha de governação anterior o diretor artístico era também o gestor. Atualmente o modelo de gestão do OPART E.P.E. separa a direção de gestão da direção artística, isto é, há um Conselho de Administração ocupado por gestores profissionais com competências transversais viradas para o cliente e a direção artística que domina a “forma de fazer” artística.

Os níveis de estruturação e de desenvolvimento dos recursos humanos do Teatro Nacional de São Carlos são muito imberbes e sem qualificações académicas.

Contudo tem havido a preocupação de colocar em sítios estratégicos tais como, Direção de Marketing, Direção Financeira e Direção de Recursos Humanos pessoas com qualificações académica superior e por outro lado ir recrutando em associação com as faculdades pessoas mais novas que queiram de alguma forma associar o seu percurso profissional a esta experiência mas também atuar nas pessoas que estão cá há 10, 20 e até 30 anos no sentido de as dinamizar.

- **Vetor Estratégico 6 – Aumentar receita.**

O aumento das receitas próprias é outra linha estratégica do Teatro Nacional de São Carlos. A OPART E.P.E foi criada no pressuposto de aumentar as receitas próprias através da introdução de mecanismos de mercado, princípios empresariais, angariação de mecenas, políticas de rigor e de autonomia, de modo a permitir angariar mais receitas próprias.

Em resumo importa realçar que todos os vetores estratégicos estão ligados entre si e é através destas interligações que será possível alcançar o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos.

A qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento de sinergias e estruturação interna potencia a excelência artística, o aumento da produção e abertura à comunidade potenciam o aumento de receitas e vice-versa. São estas interligações que nos permitirão definir os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas do Teatro Nacional de São Carlos. Seguidamente definiremos os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*.

5.2.4.2.5. Objetivos estratégicos em cada perspectiva

No *Balanced Scorecard* os objetivos estratégicos são definidos, por norma, em quatro perspetivas – Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, no entanto esta metodologia não é estanque e sempre que necessário podemos alterar a ordem das perspetivas ou até acrescentar outras que sejam relevantes para a organização (Kaplan e Norton, 1992, 1996a; Pinto, 2007). Na Figura 63 apresentamos um esquema do *Balanced Scorecard* aplicado ao Teatro Nacional de São Carlos.

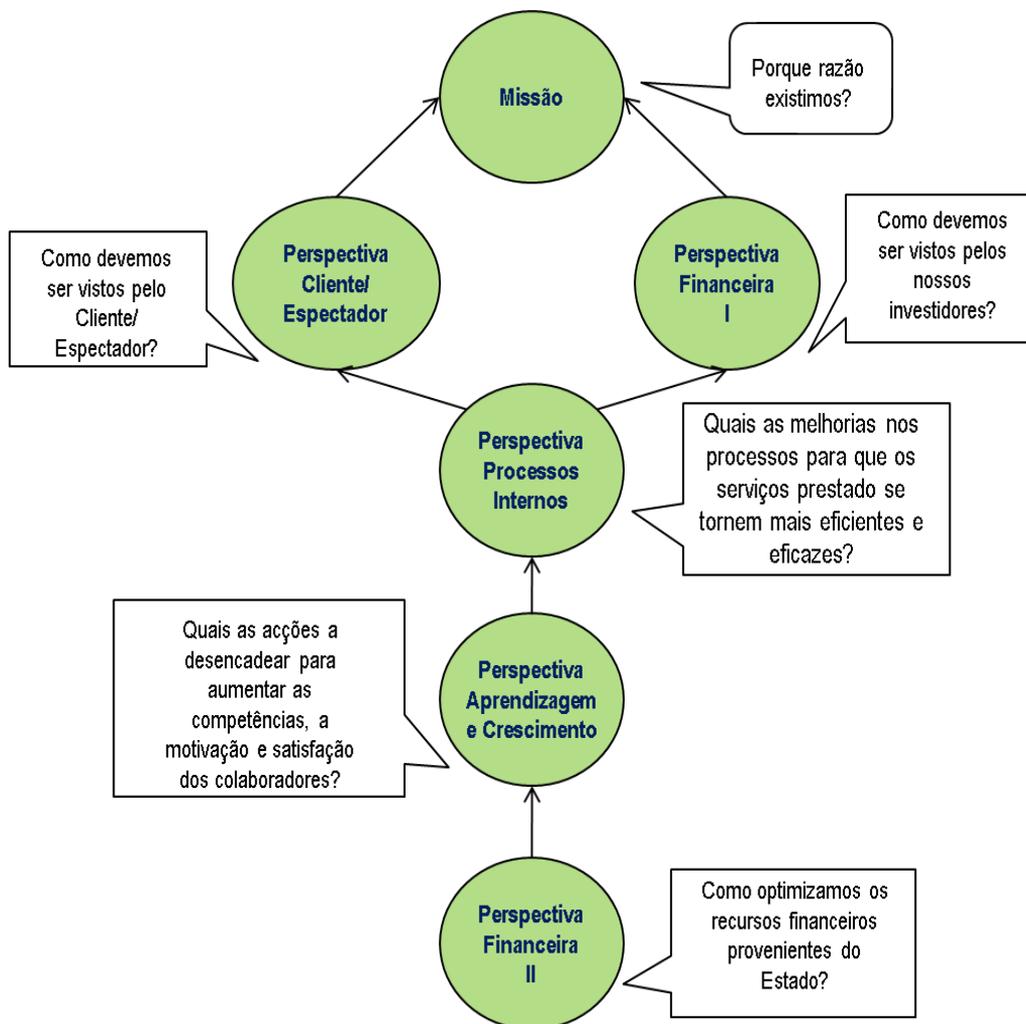


Figura 63 – *Balanced Scorecard* adaptado ao Teatro Nacional de São Carlos

Fonte: Autoria própria

A mudança de personalidade jurídica do Teatro Nacional de São Carlos implicou uma alteração nas fontes de financiamento e no seu modelo de gestão. O

financiamento do Estado existe, mas a expectativa na criação de entidades públicas empresariais é que as mesmas possam gerar mais receitas próprias e possam ganhar mais autonomia relativamente ao esforço que é pedido aos contribuintes. Neste sentido e conforme ilustrado na Figura 62 a perspetiva financeira divide-se em duas componentes que ocupam posições diferentes na *Balanced Scorecard*: a componente dos recursos financeiros do Estado (indenizações compensatórias) e que se posiciona na base do *Balanced Scorecard* que servirá de alavanca a todas as outras perspetivas e a componente de receitas próprias será elevada para o topo do *Balanced Scorecard*, ao lado da perspetiva de cliente.

Em cada perspetiva foram definidos os objetivos estratégicos que permitem o foco e o alinhamento de Teatro Nacional de São Carlos com a estratégia definida, através das relações causa-efeito em cascata, onde a realização dos objetivos de um das perspetivas irá influenciar a realização dos objetivos da perspetiva seguinte.

Quadro 21 – Objetivos Estratégicos

| Perspetiva | Objetivos estratégicos |
|-----------------------------------|---|
| Cliente/Espetador | <ul style="list-style-type: none"> . Aumentar a satisfação; . Captar novos públicos; . Abrir o Teatro Nacional de São Carlos à comunidade. |
| Financeira I | <ul style="list-style-type: none"> . Aumentar receitas próprias e mecenato; . Aumentar vendas; . Diminuir custos. |
| Processos Internos | <ul style="list-style-type: none"> . Aumentar produção artística; . Aumentar produtividade e eficiência; . Potenciar sinergias entre Teatro Nacional de São Carlos e Companhia Nacional de Bailado; . Garantir padrões de excelência e qualidade; . Incrementar modernização administrativa. |
| Aprendizagem e Crescimento | <ul style="list-style-type: none"> . Aumentar qualificações e competências; . Aumentar satisfação e motivação dos colaboradores; . Desenvolver cultura de inovação organizacional; . Rejuvenescer estrutura interna. |
| Financeira II | <ul style="list-style-type: none"> . Otimizar recursos financeiros do Estado. |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

De seguida apresentaremos a descrição dos objetivos estratégicos elencados no Quadro 21.

5.2.4.2.5.1. Objetivos da Perspetiva Cliente/Espetador

Nesta perspetiva definimos três objetivos estratégicos: aumentar a satisfação; captar novos públicos e abrir o Teatro Nacional de São Carlos à comunidade, que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos na Perspetiva Cliente/Espetador.

- **Aumentar a satisfação;**

Aumentar a satisfação do público implica um aumento da fidelização dos espectadores. Neste momento o Teatro Nacional de São Carlos não tem problemas de fidelização quanto ao público residente, mas pretende captar novos públicos e para essa captação é necessário aumentar a satisfação. Os espectadores são um *Stakeholder* muito importante para o Teatro pelo que devem ser geridos com proximidade e atenção. O aumento da produção terá implicações diretas no aumento da satisfação e promove a abertura do Teatro à comunidade.

- **Captar novos públicos;**

A captação de novos públicos é uma grande aposta do Teatro Nacional de São Carlos. A captação de novos públicos permitirá abrir o Teatro à comunidade, fazer escola na gestão da cultura Portugal, aumentar as vendas e consequentemente o lucro. Para o efeito será necessário o Teatro Nacional de São Carlos aumentar a sua produção uma vez que com a produção atual tudo é absorvido pelos espectadores já fidelizados.

- **Abrir o Teatro Nacional São Carlos à comunidade.**

A abertura do Teatro Nacional de São Carlos à Comunidade é outra das apostas importantes uma vez que, sendo uma referência nacional, o Teatro Nacional de São Carlos pretende mostrar aos cidadãos o que de melhor se faz dentro do Teatro e por isso quer mostrar a toda a comunidade o seu trabalho. Um dos exemplos é a criação do Festival ao Largo que permitiu a todos os cidadãos terem acesso, gratuitamente, ao que se faz no Teatro. A gestão cultural em Portugal tem grandes lacunas pelo que um dos objetivos do Teatro Nacional de São Carlos é ter visibilidade e fazer escola na área da cultura.

5.2.4.2.5.2. Objetivos da Perspetiva Financeira I

Nesta perspetiva definimos igualmente três objetivos estratégicos: aumentar receitas próprias e mecenato, aumentar vendas e diminuir custos, que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos na Perspetiva Financeira I.

- **Aumentar receitas próprias e mecenato**

A razão de juntar o Teatro de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado e criar uma E.P.E. sustenta-se na expectativa que esta possa gerar mais receitas próprias e possam ganhar mais autonomia relativamente ao esforço que é pedido ao contribuinte. O aumento de receitas próprias é uma linha essencial do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos na medida em que potenciam o aumento de receita próprias, um dos vetores estratégicos definidos.

- **Aumentar vendas**

O aumento de vendas está diretamente relacionado com o aumento de receitas próprias. O aumento de vendas é crucial para fazer face aos elevados custos de produção das óperas produzidas pelo Teatro Nacional de São Carlos. Tal como o aumento de receitas próprias e mecenato também o aumento de vendas é uma linha essencial do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos na medida em que potenciam o aumento de receita próprias, um dos vetores estratégicos definidos.

- **Diminuir custos**

A diminuição de custos é uma dos objetivos estratégicos fulcral do Teatro Nacional de São Carlos. Em 2007 cada espetador custava ao Teatro Nacional de São Carlos 455€. Segundo Pedro Moreira *havia o discurso de que era mais barato fechar o Teatro Nacional de São Carlos e pagar a cada espectador uma viagem a Paris ou a Milão e o bilhete de ópera e voltar, fica mais barato ao Estado do que aqui*. Assim é nosso entendimento que uma forte política de contenção de custos, bem como a criação de sinergias internas tendo em vista economias de escala são determinantes para o futuro do Teatro Nacional de São Carlos. O objetivo estratégico de

diminuição de custos está diretamente relacionado com os vetores estratégicos – aumentar a produção artística e desenvolver sinergias de estruturação.

5.2.4.2.5.3. Objetivos da Perspetiva dos Processos Internos

Nesta perspetiva definimos seis objetivos estratégicos: garantir padrões de excelência e qualidade; desenvolver uma cultura de inovação organizacional, aumentar a produção artística, aumentar a produtividade e eficiência e potenciar sinergias entre o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado, que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos na Perspetiva Cliente/Espetador.

- **Garantir padrões de excelência e qualidade**

O Teatro Nacional de São Carlos tem a única orquestra sinfónica e o único coro profissional de ópera do país. São dois corpos artísticos muito importantes que representam Portugal ao nível sinfónico e cultural. Assim é vital e estratégico para o Teatro Nacional de São Carlos garantir padrões de qualidade e excelência. Entendemos que este objetivo estratégico está diretamente relacionado e contribuiu para a fidelização e satisfação do público e potencia o vetor estratégico – Excelência Artística.

- **Desenvolver cultura de inovação organizacional**

O Teatro Nacional de São Carlos possui 400 colaboradores e nunca teve um gestor profissional. A estrutura de recursos humanos que existe é muito imberbe e com pouca qualificação académica. A cultura organizacional dentro de uma organização deve ser dinâmica e flexível por forma a enfrentar as constantes modificações do ambiente externo e da sociedade em geral. Dentro do Teatro Nacional de São Carlos encontramos uma lógica de cultura conservadora com muita resistência à mudança. É importante abraçar as mudanças constantes do meio externo a abrir horizontes. A criação de uma cultura organizacional coesa depende muito da capacidade do líder da organização. Assim entendemos como estratégico, a criação de uma cultura de

inovação organizacional potenciadora do aumento da satisfação do público e da abertura do Teatro Nacional de São Carlos à Sociedade Civil bem como da captação de novos públicos.

- **Potenciar a modernização administrativa**

O desempenho organizacional de uma instituição mede-se pela maior ou menor capacidade de se adaptarem ao meio ambiente em mudança. Para o Teatro Nacional de São Carlos é importante modernizar a sua gestão administrativa pelo que urge a necessidade de reformular o seu modelo de gestão orientando a sua atuação para a criação de fluxos procedimentais simplificados e transversais aos vários serviços internos do Teatro Nacional de São Carlos alargando-os, sempre que possível, aos organismos externos que com elas interagem. Só uma articulação eficaz, através de um processo de gestão de mudança que envolve os recursos humanos, os processos e métodos de trabalho, a componente tecnológica e o sistema de informação organizacional, possibilita a criação de valor, dentro do Teatro Nacional de São Carlos e no serviço por ele prestado, sustentado na eficácia organizacional, na eficiência processual e no desenvolvimento de uma "cultura de serviço" de uma "cultura de qualidade". Assim entendemos como estratégico, a modernização administrativa que potenciará seguramente a aumento da eficácia e eficiência do Teatro Nacional de São Carlos e a diminuição de custos.

- **Aumentar produção artística**

Identificou-se no Teatro Nacional de São Carlos uma série de recursos que não estavam a ser explorados em toda a sua amplitude. É preciso agarrar nesses recursos e transformá-los em outputs, isto é, transformá-los em produção artística e aumentar a produção. O aumento de produção artística está diretamente relacionado com os objetivos estratégicos de aumento de vendas e aumento de receitas próprias e mecenato da perspetiva Financeira I e com a abertura do Teatro Nacional de São Carlos à sociedade civil da perspetiva cliente/espetador, através da oferta de mais espetáculos pelo que entendemos ser um objetivo estratégico muito importante da perspetiva dos processos internos.

- **Aumentar produtividade e eficiência**

O Teatro Nacional de São Carlos, através da OPART E.P.E., estabeleceu um contrato-programa com o Estado Português em que o Estado entrega por ano, ao Teatro, um determinado valor monetário para cumprimento de determinados objetivos. Esses objetivos são traduzidos em número de espectadores, número de espetáculos produzidos, volume de receitas próprias, produtividade, e eficácia social (preço por espectador). Nesta ótica entende-se determinante definir um objetivo estratégico que vise o aumento da produtividade e da eficiência. Este objetivo estratégico tem um valor importante porque a passagem do Teatro Nacional de São Carlos para OPART E.P.E. significa a passagem de um instituto público para uma entidade pública empresarial e os critérios de eficiência de uma entidade pública empresarial são muito superiores aos dos institutos públicos, e onde terão de existir ganhos de eficiência que potenciem a diminuição de custos.

- **Potenciar sinergias entre Teatro Nacional de São Carlos e Companhia Nacional de Bailado**

A OPART E.P.E. resulta de uma fusão de 2 corpos artísticos, o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado. O Estado português decidiu fazer esta fusão porque há um conjunto de sinergias tais como centralização de serviços, compras conjuntas, economias de escala, que podem ser articuladas bem como a realização de espetáculos em conjunto. Anteriormente a Companhia Nacional de Bailado, que era uma entidade distinta do São Carlos, já não entrava no Teatro Nacional de São Carlos há anos. Através desta fusão e existindo um Conselho de Administração distinto da Direção Artística, passou a ser mais fácil coordenar os diretores artísticos tornando possível a realização de espetáculos em conjunto, com partilha de recursos, potenciando assim diminuição de custos.

5.2.4.2.5.4. Objetivos da Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Nesta perspectiva definimos cinco objetivos estratégicos: aumentar qualificações e competências, aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores, incrementar inovação tecnológica; rejuvenescer estrutura interna e aumentar a cultura dos trabalhadores que entendemos serem os mais relevantes para o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos na Perspetiva Cliente/Espetador.

- **Aumentar qualificações e competências**

As qualificações técnicas e académicas dos colaboradores do Teatro do Teatro Nacional de São Carlos foi um dos pontos fracos apontados na Análise *SWOT*. É nosso entendimento que dotar o Teatro Nacional de São Carlos de colaboradores academicamente e tecnicamente qualificados, quer por via de novas contratações ou por via da aquisição de competências e qualificações dos colaboradores existentes, é uma das garantias de qualidade e excelência do Teatro Nacional de São Carlos pretende permitindo assim fidelizar mais público e aumentara sua satisfação.

- **Aumentar satisfação e motivação dos colaboradores**

O ambiente organizacional que se vive em qualquer instituição é determinante no desenvolvimento de competências e desempenho dos colaboradores. Os colaboradores do Teatro Nacional de São Carlos apresentam alguma desmotivação fruto da cultura interna e da própria conjuntura que o país atualmente vive. Urge dotar o Teatro Nacional de São Carlos de mecanismos e ferramentas que visem o aumento da satisfação dos colaboradores e da sua motivação. Sendo os colaboradores um *Stakeholder* com muito interesse e influência no Teatro Nacional de São Carlos entendemos que a definição deste objetivo estratégico é determinante para o desenvolvimento de uma cultura de inovação, para garantir os padrões de qualidade e de exigência.

- **Incrementar inovação tecnológica**

O reforço de ferramentas que auxiliem o desenvolvimento tecnológico no que concerne à simplificação dos processos, criação de sistemas de informação transversal à organização, implementação de sistema de controlo interno, implementação de sistema da garantia da qualidade, entre outros é determinante na prossecução dos objetivos estratégicos da modernização administrativa, do aumento da produção artística, do desenvolvimento de uma cultura de inovação organizacional e do aumento da produtividade e eficiência.

- **Rejuvenescer estrutura interna**

A estrutura interna do Teatro Nacional de São Carlos é uma estrutura envelhecida com uma faixa etária acima dos 40 anos. É uma estrutura familiar porque há muitas relações de irmãos, filhos, casados, divorciados que trabalham no Teatro Nacional de São Carlos. A estrutura interna envelhecida foi apontada como um ponto fraco do Teatro Nacional de São Carlos. Assim há necessidade de dotar os recursos humanos do Teatro Nacional de São Carlos de pessoas mais jovens e com qualificações académicas. Assim entendemos que o rejuvenescimento da estrutura interna como estratégico potenciando assim o aumento da produtividade e eficiência modernização administrativa do Teatro Nacional de São Carlos.

- **Aumentar a cultura dos trabalhadores**

Este objetivo estratégico está intimamente ligado com o objetivo estratégico – rejuvenescera estrutura interna. É importante dotar os recursos humanos do Teatro Nacional de São Carlos de mais formação tornando os colaboradores mais satisfeitos e motivados com mais espírito crítico e mais abertos às mudanças e contrariedades do meio ambiente.

5.2.4.2.5.5.Objetivos da Perspetiva Financeira II

Sendo a Perspetiva Financeira II a alavanca das perspetivas seguintes, definimos um único objetivo estratégico: otimizar os recursos financeiros do estado, que entendemos serem o mais relevante para o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos na Perspetiva Financeira II

- **Otimizar recursos financeiros do Estado.**

Este objetivo estratégico é aquele que vai alavancar todos os objetivos estratégicos desenvolvidos nas perspectivas anteriores. Assim é determinante que, nos orçamentos anuais efetuados pelo Teatro Nacional de São Carlos, haja uma otimização dos recursos financeiros existentes. A previsão orçamental elaborado no início do ano e a execução orçamental verificada no final do ano devem ser rigorosas e pautadas pela eficiência e eficácia tendo em vista uma melhor otimização dos recursos que sabemos serem escassos.

5.2.4.2.6. Construção do Mapa Estratégico

O mapa estratégico permite comunicar a orientação estratégica do Teatro Nacional de São Carlos e fornece uma visão dos objetivos críticos do Teatro e das relações entre eles através da identificação das relações causa-efeito. Definidos os objetivos estratégicos apresentamos na Figura 64 o mapa estratégico do Teatro Nacional de São Carlos e as respetivas relações causa e efeito:

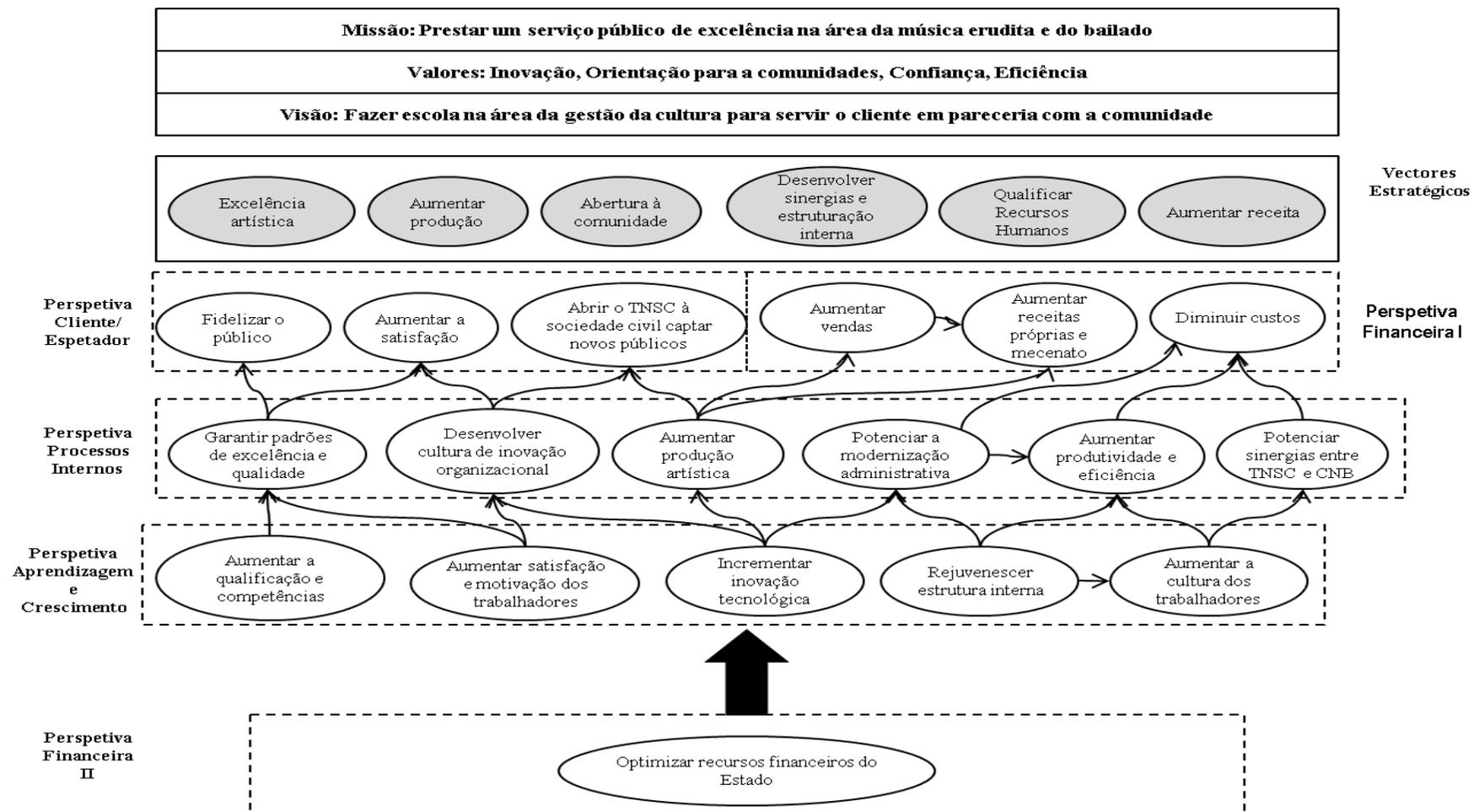


Figura 64 – Mapa Estratégico do Teatro Nacional de São Carlos

Fonte: Autoria própria

Analisaremos de seguida as relações causa-efeito entre os vários objetivos estratégicos de cada uma das perspetivas e a hierarquização das mesmas no Mapa Estratégico.

No que diz respeito às perspetivas, na Perspetiva Financeira entendemos dividir a mesma em duas partes distintas. A primeira, a Perspetiva Financeira II, onde se insere os orçamento proveniente do Estado para o Teatro Nacional de São Carlos, encontra-se na base do Mapa Estratégico e tem como objetivo alavancar todas as outras perspetivas, a segunda, a Perspetiva Financeira I encontra-se no topo do mapa estratégico pelo facto de em organizações como o Teatro Nacional de São Carlos que passou de instituto público para uma entidade pública empresarial, as exigências que se fazem a estas empresas públicas em termos de reporte financeiro e de objetivos são incomparavelmente maiores do que nos institutos públicos. São entidade com dupla tutela, o Ministério das Finanças e o Ministério da Cultura/Secretaria da Cultura, que têm como objetivo o aumento de receita e do lucro. É uma das perspetivas mais importantes e por essa razão encontra-se no topo do Mapa Estratégico.

A perspetiva dos processos internos é a que tem mais objetivos estratégicos associados. É uma perspetiva que evidencia o que internamente é mais fulcral para alcançar os objetivos estratégicos das Perspetivas Financeira II e Cliente/Espetador e por norma é que tem mais objetivos estratégicos a cumprir.

A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, posicionada acima da Perspetiva Financeira II evidencia qual a estratégica a adotar em matéria de recursos humanos e inovação servindo de alavanca às perspetivas dos Processos Internos, Cliente/Espetador e Financeira I.

Relativamente aos objetivos estratégicos e analisando as relações causa e efeito é possível verificar que os objetivos estratégicos das perspetivas mais abaixo potenciam a realização dos objetivos estratégicos das perspetivas mais acima, permitindo assim o alinhamento entre os mesmos.

Atendendo a que Perspetiva Financeira II se encontra na base do mapa, o objetivo estratégico definido servirá de alavanca a todos os outros objetivos estratégicos das perspetivas mais acima.

Analisando com mais detalhe o Mapa Estratégico, é possível identificar a correlação existente entre os objetivos das várias perspetivas através das relações causa e efeito. Um exemplo de leitura de uma das relações causa e efeito está evidenciado no objetivo “Incrementar inovação tecnológica” da Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento que potencia, na Perspetiva dos Processos Internos, o aumento da produção artística, a modernização administrativa e o desenvolvimento de uma cultura de inovação organizacional. Por sua vez o aumento da produção artística potencia o aumento de receitas próprias, do mecenato e das vendas da Perspetiva Financeira I e a abertura do Teatro Nacional de São Carlos à sociedade civil e captação de novos públicos da Perspetiva do Cliente/Espetador.

Um outro exemplo da correlação entre objetivos é o *aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores*, objetivo da perspetiva de aprendizagem e crescimento, que proporcionam o *Desenvolvimento de uma cultura de inovação organizacional e Garantia dos padrões de excelência e qualidade*, objetivos da perspetiva dos processos internos, estes por sua vez, permitem *aumentar a satisfação do público, fidelizar o público*, objetivos da Perspetiva de Clientes/Espetadores.

Desta forma acreditamos ser possível o alinhamento estratégico dos objetivos das várias perspetivas permitindo assim que o Teatro Nacional de São Carlos se foque nos objetivos chave, definidos como sendo aqueles que permitem alcançar o objetivo final do Teatro Nacional de São Carlos que é a sua missão.

5.2.4.2.7. Indicadores, Metas e Iniciativas

Para que o *Balanced Scorecard* possa ser implementado tal como figura no Mapa Estratégico é necessário identificar indicadores de desempenho que possam medir a execução dos objetivos estratégicos, definir quais as metas a atingir nos próximos

3 anos e as iniciativas/ações que serão desenvolvidas para atingir essas mesmas metas.

Nos Quadros 22, 23, 24, 25 e 26 apresentamos um exemplo de indicadores, metas e iniciativas, em cada uma das perspectivas, possíveis de serem aplicados no Teatro da Trindade tendo em vista a prossecução dos objetivos estratégicos definidos e por conseguinte a execução da estratégia.

**Quadro 22 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva
Clientes/Espetadores**

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas | |
|-----------------------|-------------------------------|---|-----------------------|---|-------|
| Cliente/ Espetador | .Aumentar a satisfação | Índice de Satisfação | 100% | . Inquéritos de satisfação; . Visitas ao Teatro; . Transmissão direta de ópera via internet; . Prospecção de clientes. . Promover Festival ao Largo; . Concerto com entrada livre. . Aumentar o n.º de récitas . Realizar ações promocionais nas instituições e na comunidade em geral | |
| | Captar novos públicos | N.º de novos espetadores | Dobro do 1º ano | | |
| | | N.º de récitas | 10 Récitas por ópera | | |
| | Abrir o TNSC à comunidade | N.º de instituições participantes | 50/ano | | |
| | | N.º de eventos/atividades para a comunidade | | | |
| | | | | | 2/Mês |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

No Quadro 22 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspetiva cliente/espetador. Estes indicadores, metas e iniciativas são indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Para o objetivo estratégico *Aumentar a satisfação*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Índice de Satisfação – medida através da realização de inquéritos de satisfação aos *Stakeholders* do Teatro Nacional de São Carlos. A meta estabelecida ainda que ambiciosa, é de 100%.

Para o objetivo estratégico *Captar novos públicos* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- O n.º de espetadores - medido através da contagem de espetadores por cada récita. A meta fixada é obter no 3º ano o dobro dos espetadores do 1º ano.
 - N.º de récitas – medido através da contagem do número de récitas realizadas. A meta fixada é de 10nréciats por cada ópera.
- Para o objetivo estratégico *Abrir o Teatro Nacional de São Carlos á comunidade*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:
- N.º de instituições participantes – medido pela contagem do n.º de instituição, tais como, escolas do 1º, 2º e 3. Ciclo, escolas secundárias, escolas superiores, instituições de solidariedade, entre outros, que vêm ao Teatro Nacional de São Carlos. A meta estabelecida é de 50 instituições por ano.
 - N.º de eventos/atividades para a comunidade – medido pela contagem do n.º de eventos desenvolvidos pelo Teatro Nacional de São Carlos para a comunidade. Poderão ser eventos não relacionados com ópera. Estabelece-se como meta a realização de 2 eventos por mês.

Relativamente à proposta de iniciativas apresentada entendemos que a realização de inquéritos de satisfação permite aferir a satisfação dos espetadores, as visitas ao Teatro Nacional de São Carlos realizadas pelas escolas ou outras instituições permitem dar a conhecer o que se faz de melhor no Teatro Nacional de São Carlos, a transmissão direta de ópera via internet, a promoção do festival ao largo e a realização de concertos com entrada livre, a realização de ações promocionais nas instituições e na comunidade em geral permite levar o Teatro Nacional de São Carlos a toda a comunidade de Portugal e a todo o mundo; a prospeção de clientes e o aumento do número de récitas permite captar novos públicos e assim abrir as portas do teatro a outros públicos que não só os atuais e já fidelizados.

Quadro 23 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva Financeira I

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas |
|--------------------------|--|--------------------------------|-----------------|---|
| Financeira I | .Aumentar receitas próprias e mecenato | % aumento de receitas próprias | 10%/ano | .Venda de bilhetes com desconto para menores de 18 anos; .Promover matinés em família com preços convidativos; . Produzir ópera para crianças/escolas primárias; .Criação de central de compras. . Redução de encargos com pessoal. . Prospeção de mecenas |
| | | % aumento de mecenato | 10%/ano | |
| | Aumentar vendas | % vendas | Dobro do 1º ano | |
| | Diminuir Custos | % redução de custos | 10%/ano | |
| % de economias de escala | | 10%/ano | | |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

No Quadro 23 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspetiva financeira I. Estes indicadores, metas e iniciativas são indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Para o objetivo estratégico *Aumentar receitas próprias e mecenato* que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- % de aumento de receitas próprias – medida através do rácio obtido entre as receitas próprias do ano n e as vendas do ano n-1, face ao ano anterior. A meta estabelecida é de 10% ao ano.
- % de aumento de mecenato - medida através do rácio obtido entre o valor de mecenato do ano n e as vendas do ano n-1, face ao ano anterior. A meta estabelecida é de 10% ao ano.

Para o objetivo estratégico *Aumentar vendas* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- % de aumento de vendas – medida através do rácio obtido entre as vendas do ano n e as vendas do ano n-1, face ao ano anterior. A meta estabelecida é o dobro do 1º ano.

Para o objetivo estratégico *Diminuir Custos*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- % de redução de custos – medida através do rácio obtido entre redução de custos do ano n e o redução de custos do ano n-1, face ao ano anterior. A meta estabelecida é 10% ao ano.
- % de economias de escala – medida através do rácio obtido entre as economias de escala do ano n e as economias de escala do ano n-1, face ao ano anterior. A meta estabelecida é 10% ao ano.

Relativamente à proposta de iniciativas apresentada entendemos que a venda de bilhetes com descontos para menores de 18 anos, a promoção de matinés em família com preços convidativos, a produção de ópera para crianças/escolas primárias e a prospeção de mecenas permitem aumentar as receitas própria e de mecenato e o aumento de vendas. A criação de uma central de compras, a redução de encargos com pessoal permitem diminuir custos.

Quadro 24 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva dos Processos

Internos

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas |
|--------------------|--|--|---|---|
| Processos Internos | Garantir padrões de excelência e qualidade | N.º de medidas de garantia da qualidade | 5 medidas de garantia da qualidade/ano | <ul style="list-style-type: none"> . Realização de inquéritos para aferição da qualidade da programação . Implementação de Sistema de Garantia da Qualidade . Realização de auditorias/ações de controlo; . Criação de Manual de Controlo Interno . Elaborar Plano de modernização administrativa; . Elaboração de Manual de Procedimentos . Plano de afetação de recursos e horas de trabalho por espetáculo . Relatórios de execução por espetáculo com a medição dos ganhos de eficiência e produtividade; . Plano de programação com os vários corpos artísticos |
| | | Índice da qualidade da programação | 100% | |
| | | N.º de ações de controlo interno | 2 Ações/mês | |
| | Desenvolver cultura de inovação organizacional | N.º de medidas inovadoras | 5 medidas inovadoras/ano | |
| | Aumentar produção artística | N.º de óperas produzidas | 10 récitas por cada ópera | |
| | | N.º de outros espetáculos produzidos | O dobro dos espetáculos produzidos no 1ºano | |
| | Potenciar modernização administrativa | N.º de processos internos melhorados | 5 processos internos melhorados/ano | |
| | Aumentar produtividade e eficiência | Índice de eficiência | 100% | |
| | | Índice de produtividade | 100% | |
| | Potenciar sinergias entre o TNSC e a CNB | N.º de espetáculos/atividades realizadas em conjunto | 12 espetáculos ou atividades/ano | |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

No Quadro 24 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspetiva - Processos Internos. Estes indicadores, metas e iniciativas são indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Para o objetivo estratégico *Garantir padrões de excelência e qualidade* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de medidas implementadas de garantia da qualidade – medido pela contagem do n.º de medidas de garantia da qualidade da programação a implementar. A meta estabelecida é de 2 medidas por ano.
- Índice de qualidade da programação – medida através da realização de inquéritos aos espetadores para aferição da qualidade da programação do Teatro Nacional de São Carlos. A meta estabelecida é de 100%.
- N.º de ações de controlo interno - medido pela contagem do n.º de ações de controlo interno implementadas. A meta estabelecida é 2 ações de controlo interno por mês.

Para o objetivo estratégico *Desenvolver cultura de inovação organizacional* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de medidas inovadoras – medida através da contagem do número de medidas inovadoras implementadas para o desenvolvimento de uma cultura de inovação no Teatro Nacional de São Carlos. A meta estabelecida é a implementação de 5 medidas inovadoras por ano.

Para o objetivo estratégico *Aumentar produção artística*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de óperas produzidas – medido através da contagem do número de óperas produzidas. A meta estabelecida é de 10 récitas por cada ópera.
- N.º de outros espetáculos produzidos – medido através da contagem do número de outros espetáculos produzidos para além da ópera tais como bailados, formações, eventos com escola etc. A meta estabelecida é que os outros espetáculo produzidos no 1º ano no primeiro dupliquem até ao 3º ano

Para o objetivo estratégico *Potenciar modernização administrativa*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de processos internos melhorados – medido através da contagem do número de processos administrativos melhorados. A meta estabelecida é 5 processos internos melhorados/ano.

Para o objetivo estratégico *Aumentar produtividade e eficiência*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Índice de eficiência – medido através do rácio entre o valor gasto para a realização de um espetáculo/ópera e a receita gerada por cada um dos mesmos. A meta estabelecida é de 100%.
- Índice de produtividade – medido através do rácio entre o número de horas de trabalho gastas para a realização de um espetáculos e receita gerada pelo mesmo. A meta estabelecida é de 100%.

Para o objetivo estratégico *Potenciar sinergias entre o TNSC e a CNB*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de espetáculos/atividades realizadas em conjunto - medido através da contagem do número de espetáculos/atividades realizadas em conjunto entre o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado. A meta estabelecida é 12 espetáculos/atividades por ano.

Relativamente à proposta de iniciativas apresentada entendemos que a realização de inquéritos para aferição da qualidade da programação, a implementação de Sistema de Garantia da Qualidade, a realização de auditorias/ações de controlo e a criação de um Manual de Controlo Interno permitem garantir os padrões de excelência e qualidade. A elaboração de um plano de modernização administrativa e a elaboração de um Manual de Procedimento Internos permite desenvolver uma cultura de inovação organizacional. Por outro lado o plano de afetação de recursos e horas de trabalho por espetáculo e os relatórios de execução por espetáculo com evidências dos ganhos de eficiência e produtividade permitem aferir o aumento da eficiência e produtividade. Por último a realização plano de programação com os vários corpos artísticos permite potenciar as sinergias entre o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado.

Quadro 25 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (3 anos) | Iniciativas |
|----------------------------|---|---|---|--|
| Aprendizagem e Crescimento | Aumentar a qualificação e competências | N.º de horas de formação; | 35h/ano/ por colaborador; | <ul style="list-style-type: none"> . Realização de plano de formação anual; . Realização de plano de incentivos à formação superior; . Definição de objetivos por trabalhador; . Realização de inquéritos de satisfação; . Criação prémios de performance e inovação; . Reuniões mensais com as equipas; . Realização de palestras sobre inovação e de sistemas de informação . Criar um sistema de comunicação interna (Intranet, <i>newsletter</i>, etc); . Realização de inquérito sobre ambiente interno; . Revisão da política de contratação de pessoal; . Ações de formação de cultura interna e geral Promoção de ações de benchmarking. |
| | | Taxa de colaboradores com formação superior | 50% | |
| | Aumentar a satisfação e motivação dos trabalhadores | Índice de satisfação dos trabalhadores; | 100% | |
| | | Índice de motivação dos trabalhadores; | 100% | |
| | Incrementar inovação tecnológica | N.º de projetos/ideias inovadoras | 2 Projetos/ideias inovadores/ano/ colaborador | |
| | Rejuvenescer estrutura interna | Média da faixa etária | . Média faixa etária – 30 anos. | |
| | .Aumentar cultura dos trabalhadores | Índice de cultura dos trabalhadores | 70% | |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

No Quadro 25 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da perspetiva de aprendizagem e inovação. Estes indicadores, metas e iniciativas são igualmente indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Assim, para o objetivo estratégico *Aumentar a qualificação e as competências técnicas* entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- N.º de horas de formação – medido pelo número de horas de formação realizadas pelos colaboradores. Estabelecemos como meta a realização de 35 horas de formação por ano.
- Taxa de trabalhadores com formação superior – medido pelo contagem do número de colaboradores com formação superior e o número total de colaboradores. Estabelece-se como meta que 50% dos colaboradores tenha formação superior dentro de 3 anos.

Para o objetivo estratégico *Aumentar a satisfação e motivação dos colaboradores*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Índice de satisfação – medido pela realização de inquéritos de satisfação aos colaboradores. Estabelece-se como meta, ainda que bastante ambiciosa os 100%.
- Índice de motivação – medido pela realização de inquéritos de motivação aos colaboradores. Estabelece-se como meta, ainda que bastante ambiciosa os 100%.

Para o objetivo estratégico *Incrementar a inovação tecnológica*, entendemos que o indicador de medida e meta mais adequados são:

- N.º de ideias/projetos – medido pelo número de ideias ou projetos apresentados pelos colaboradores dentro das suas áreas de intervenção. Estabelece-se como meta a apresentação de 2 ideias/projetos por ano e por colaborador e que a mesma seja exequível.

Para o objetivo estratégico *Rejuvenescer a estrutura interna*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Média da faixa etária – medida através do rácio entre o somatório das idades dos colaboradores e o número total de colaboradores. Estabelece-se como meta a 3 anos que a faixa etária seja de 30 anos.

Para o objetivo estratégico *Aumentar a cultura dos trabalhadores*, entendemos que os indicadores de medida e metas mais adequados são:

- Índice de Cultura – medido através da realização de provas de cultura geral e interna da organização, avaliadas na escala de 0 a 100%. Estabelece-se como meta a 3 anos que o índice de cultura dos colaboradores chegue a 70%.

Relativamente às iniciativas entendemos que a realização de um plano anual de formação, a criação de um plano de incentivos à obtenção de formação superior potencia o *aumento das qualificações e das competências técnicas*. Por outro lado a definição de objetivos, a realização de inquéritos de satisfação e a criação de prémios de desempenho e performance, as reuniões mensais com as equipas administrativas e técnicas e criação de prémios de performance e inovação, a realização de palestras de inovação e a criação de um sistema de comunicação interna potenciam o *aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e o incremento da inovação tecnológica*. Uma revisão da política de contratação de pessoal que permitam contratar colaboradores mais jovens e com mais formação vai permitir o *rejuvenescimento da estrutura de interna*. Por último a promoção de ações de formação sobre a cultura interna de organização e de cultura geral bem como a promoção de ações de *benchmarking* potenciam o *aumento da cultura dos trabalhadores*.

Quadro 26 – Indicadores, Metas e Iniciativas – Perspetiva Financeira II

| Perspetiva | Objetivos Estratégicos | Indicadores | Metas (a 3anos) | Iniciativas |
|------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------|---|
| Financeira | .Otimizar recursos financeiros | .Grau de execução orçamental | 100%/ano | .Relatórios de controlo mensal entre indemnização compensatória prevista e a indemnização compensatória realizada; .Aplicação de medidas corretivas aos desvios; .Implementar sistema de ligação entre orçamentos e prioridades estratégicas do <i>Balanced Scorecard</i> . |

Fonte: Entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos

No Quadro 26 estão identificados os indicadores, metas e iniciativas da Perspetiva Financeira II. Estes indicadores, metas e iniciativas são igualmente indicativos podendo adotar-se outras métricas.

Assim e relativamente ao objetivo estratégico *Otimizar Recursos Financeiros* entendemos que o indicador de medida e meta mais adequada é:

- Grau de execução orçamental – medido através do rácio entre a indemnização compensatória recebida e a efetivamente realizada. A meta estabelecida é de 100%.

Relativamente às iniciativas entendemos que a realização de um relatório de controlo mensal entre indemnização compensatória prevista e a indemnização compensatória realizada, a aplicação de medidas corretivas aos desvios apresentados e a implementação de um sistema de ligação entre orçamento e prioridades estratégicas definidas no *Balanced Scorecard*, potenciam a otimização dos recursos financeiros.

5.2.4.3. Síntese do estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no Teatro Nacional de São Carlos

Em síntese do presente caso de estudo estruturámos o mesmo iniciando com uma resenha histórica dividida em 6 períodos históricos que identificam os períodos em que o Teatro Nacional de São Carlos passou de uma organização privada para uma organização pública.

Após a resenha histórica apresentamos a organização interna, elencando toda a equipa administrativa e técnica, serviços, Conselho de Administração e Diretor Artístico do Teatro Nacional de São Carlos e o modelo de gestão existente.

No que concerne ao estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no Teatro Nacional de São Carlos, este encontra-se dividido em 2 partes distintas: a Análise Estratégica e a Formulação da Estratégia. O estudo realizado teve por base os dados

recolhidos da entrevista realizada ao Presidente do Conselho de Administração no mandato que presidiu durante os anos de 2007 a 2010.

Dentro da Análise Estratégica realizamos a análise *PEST* onde estão identificados quais os fatores que mais influenciam o Teatro Nacional de São Carlos em 4 vertentes: Económica, Politico-legal, Sociocultural e Tecnológica. De seguida fizemos uma análise *SWOT* onde foram analisadas a envolvente interna e externa ao Teatro da Trindade com a identificação dos pontos fracos e fortes e a envolvente externa onde foram identificadas as oportunidades e ameaças. Por último foram identificados os *Stakeholders* do Teatro Nacional de São Carlos, o seu interesse e a sua influência na performance do Teatro Nacional de São Carlos.

A Análise Estratégica permitiu assim identificar quais as linhas de orientação estratégica que o Teatro Nacional de São Carlos deve seguir, tendo em linha de conta: as variáveis macroeconómicas (económicas, politico-legais, socioculturais e tecnológicas) que influenciam o Teatro Nacional de São Carlos, os seus pontos fortes e fracos e as suas ameaças e oportunidades e o interesse e poder de influência dos seus *Stakeholders* garantindo o equilíbrio entre o interesse de cada um e a maximização da performance do Teatro Nacional de São Carlos.

Na Formulação da Estratégica, numa primeira fase, definimos a missão, visão, e valores do Teatro Nacional de São Carlos. Seguidamente e tendo por base a Análise Estratégica, aclaramos e explicamos as grandes linhas de orientação estratégica do Teatro Nacional de São Carlos, as quais designamos de vetores estratégicos, e os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard*.

No que concerne às perspetivas dividimos a Perspetiva Financeira em duas perspetivas distintas - a Perspetiva Financeira I e a Perspetiva Financeira II, por entendermos que com a criação da OPART E.P.E. foi criada igualmente a expectativa que, enquanto entidade pública empresarial, possa gerar mais receitas próprias e possa ganhar mais autonomia relativamente ao esforço que é pedido ao contribuinte e não depender totalmente do Estado. É importante que a percentagem de receitas próprias seja superior às receitas que vêm do Estado. Assim, na

Perspetiva Financeira I elencamos os objetivos estratégicos cuja vertente é o aumento de vendas e de receitas próprias e na Perspetiva Financeira II elencamos o objetivo estratégico cuja vertente é gerir as receitas que vêm do Estado.

De seguida construímos o Mapa Estratégico que nos permite visualizar o contributo de cada objetivo na própria perspetiva e nas perspetivas seguintes e as relações causa efeito entre estes. Do ponto de vista da hierarquia das perspetivas no mapa estratégico, construímos o mesmo colocando no topo a Perspetiva do Cliente/Espectador a par com a Perspetiva Financeira I por se entender serem as perspetivas cruciais para o Teatro Nacional de São Carlos. Abaixo destas seguem a Perspetiva dos Processos Internos e a Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento que servirão de suporte às perspetivas acima. Por último temos a Perspetiva Financeira II na base do mapa estratégico que alavancará todas as perspetivas.

Por último identificamos os indicadores, metas e iniciativas que nos permitem medir o grau de execução dos objetivos estratégicos. Da análise do Quadro 22, 23, 24, 25 e 26, ainda que representem apenas um exemplo de indicadores, metas e iniciativas possíveis de serem aplicadas, é possível identificar o alinhamento estratégico Teatro Nacional de São Carlos através da interligação dos objetivos estratégicos nas várias perspetivas que permitiram levar a cabo as grandes linhas de orientação definidas. Também a identificação dos indicadores, metas e iniciativas em cada uma das perspetivas permitem o foco da organização em cada um dos objetivos estratégicos definidos evitando assim dispersões dos colaboradores. Os indicadores são os medidores da performance do Teatro Nacional de São Carlos que permitem aferir o grau de execução dos objetivos estratégicos definidos e as metas iniciativas representam o plano de ação definido para a prossecução dos mesmos.

Importa aclarar que os vetores estratégicos definidos foram transpostos para os objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas que por sua vez têm indicadores de desempenho associados que medem o nível de cumprimento das metas estabelecidas suportando-se num plano de iniciativas para sua prossecução.

Como limitação à implementação do *Balanced Scorecard* no Teatro Nacional de São Carlos elencamos, em primeiro lugar as constantes mudanças do Conselho de Administração que acreditamos trazerem aos colaboradores, entidades externas, mecenas do Teatro Nacional de São Carlos, uma dificuldade acrescida na sua identificação com o seu líder por falta de linhas orientadoras de longa duração dificultando assim o alinhamento de todos em torno do objetivo comum da instituição. Também a falta de solidez nas políticas culturais nacionais e a fraca ligação com a política de educação dificulta na obtenção de qualificação no que respeita à formação dos artistas tem-se revelado um entrave ao cumprimento da visão que se pretende para o Teatro Nacional de São Carlos. Por outro e do ponto de vista financeiro, os constantes cortes nas indemnizações compensatórias do Estado e a natural dependência Estatal para a sobrevivência do Teatro Nacional de São Carlos, identificados como uma grande ameaça na análise *SWOT*, representam uma forte limitação ao Teatro Nacional de São Carlos na medida em limitam muito a afetação de recursos que será necessária para a prossecução dos objetivos estratégicos definidos e implementação do *Balanced Scorecard*.

Capítulo VI – Conclusões

O presente Capítulo encontra-se dividido em quatro pontos. No primeiro ponto recordamos o objetivo central e objetivos específicos da presente investigação. No segundo ponto apresentamos os resultados obtidos e conclusões do estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no Teatro da Trindade e no Teatro Nacional de São Carlos. No terceiro ponto daremos resposta às duas hipóteses de investigação definidas e o respetivo contributo científico. Por último e no quarto ponto apresentamos as limitações da presente investigação e recomendações para investigações futuras.

6.1. Objetivos da investigação

O objetivo central desta investigação é perceber quais os contributos do *Balanced Scorecard* no alinhamento dos teatros públicos portugueses. Como objetivos específicos pretendemos com a presente investigação alcançar dois objetivos. O primeiro objetivo é perceber quais os contributos do *Balanced Scorecard* no alinhamento estratégico dos teatros públicos de Lisboa e o segundo, que é subsequente do primeiro, é efetuar um estudo de aplicabilidade de uma ferramenta de gestão estratégica nesses teatros – o *Balanced Scorecard*, e analisar o impacto nos seus modelos de gestão.

No que concerne ao primeiro objetivo específico importa referir que a necessidade de mudança e modernização do funcionamento da Administração Pública conduziu-nos a uma reflexão sobre a gestão dos recursos públicos, num contexto de constrangimento como tem vindo a ser sentido nas atuais sociedades europeias. Neste panorama as organizações teatrais públicas não são alheias a esta necessidade de gerir os recursos cada vez mais escassos, e como organismos público que são, torna-se urgente pensar na gestão destas organizações de uma forma eficaz, eficiente, dinâmica e planeada, por outras palavras, torna-se importante pensar estrategicamente na gestão destas organizações. Neste sentido o sistema de gestão estratégica enquanto modelo de gestão entende-se como um processo dinâmico que permite as organizações teatrais públicas perceber “onde estão”, para “onde querem

ir” e “como irão lá chegar” e agir em conformidade com o caminho traçado, ajustando-o continuamente às alterações ocorridas no seu meio envolvente e, em particular, nas preferências dos seus espectadores. A formulação da estratégia, a sua implementação e execução, e o alinhamento de toda a organização em função da estratégia definida, são os processos chave da gestão estratégica e é exatamente no estudo destes processos nas organizações teatrais públicas que esta tese de investigação se desenvolveu, com vista a dotar estas organizações de mecanismos de formulação e implementação de estratégia, capazes de fazer face às atuais necessidades de gestão dos recursos públicos.

No que concerne ao segundo objetivo, importa referir que na atual conjuntura económica em que o setor público se vê confrontado com restrições orçamentais e reduções de pessoal, com a emergência de novos problemas sociais e com necessidades, também novas, dos particulares e empresas, as organizações teatrais enquanto organizações que existem para servir o cidadão/espetador, terão que melhorar efetivamente o seu desempenho e assumir uma atitude pró-ativa, caracterizada pela capacidade de antecipação das exigências dos seus espectadores, da promoção da mudança e da melhoria contínua da sua gestão, através da adaptação de estruturas, técnicas, métodos e procedimentos. As organizações teatrais públicas começam a competir em ambientes cada vez mais competitivos, pelo que a compreensão precisa dos objetivos, em todas as hierarquias de uma organização teatral, e a forma de os atingir, é vital para o seu sucesso. A formulação, comunicação e implementação de estratégias capazes de dar cumprimento ao objetivo último de uma organização teatral – a sua missão – exige a utilização de ferramentas de gestão suficientemente fortes e fidedignas. Como já referimos, uma ferramenta de gestão onde já existe uma experiência firmada pela sua fiabilidade, flexibilidade e inovação é o *Balanced Scorecard*.

O *Balanced Scorecard* surgiu inicialmente como ferramenta de mediação de desempenho, capaz de interagir com diferentes processos e metodologias de melhoria de desempenho, de indicar onde devem ser desenvolvidos os esforços da organização e de comunicar quais as prioridades da organização aos gestores, funcionários e investidores. Passou a desempenhar um papel fundamental no

processo de planeamento, complementando assim a elaboração do orçamento anual que durante muitos anos foi o único instrumento de planeamento dos negócios.

Embora o *Balanced Scorecard* tenha sido criado e desenvolvido para aplicação nas empresas do sector privado, depois de algumas adaptações específicas, que resultam fundamentalmente da diferença entre gestão pública e gestão privada, esta ferramenta de gestão estratégica afirmou-se no sector público, tornando-se num instrumento de gestão valioso na implementação, avaliação e execução da estratégia.

Em Portugal a aplicação do *Balanced Scorecard* no setor público tem sido muito utilizado na elaboração do plano estratégico e do Quadro Anual de Responsabilização das organizações. Várias instituições públicas recorrem a esta ferramenta na tentativa de obter o alinhamento de toda a organização e atualmente, em Portugal, os quadros dirigentes das instituições públicas incluem nos seus planos de formação, por esse motivo, o estudo desta ferramenta de gestão estratégica. No caso dos quadros dirigentes intermédios, esta formação é de carácter obrigatório, o que valida a pertinência da utilização desta ferramenta na gestão pública.

Verificámos também, nesta investigação, a utilidade do *Balanced Scorecard* nas organizações teatrais públicas. Foi necessário fazer algumas adaptações do *Balanced Scorecard*, no que concerne à missão, à perspectiva de clientes e à perspectiva financeira, surgindo assim uma nova versão do modelo perfeitamente adaptado às organizações teatrais públicas.

6.2. Resultados da investigação e conclusões

A presente investigação desenvolveu-se em torno de dois teatros públicos portugueses, o Teatro da Trindade e o Teatro Nacional de São Carlos. Na escolha destes casos de estudo tivemos em consideração alguns aspetos que considerámos relevantes. Era importante que a investigação se desenvolvesse em torno de teatros públicos cuja relação jurídica fosse governamental, que fossem uma referência nacional, que tivessem vivido grandes mudanças históricas e sociais e que tenham

mudado de instituições privadas para instituições públicas. Por outro lado era importante que os teatros públicos selecionados estivessem situados na cidade de Lisboa por ser a capital do país e por conseguinte a cidade onde existe uma maior concentração da atividade cultural e teatral, bem como de escolas de formação. Um outro critério relevante na escolha dos casos de estudo foi possuir um espólio de documentação acessível de onde se pudesse recolher dados históricos e de gestão que nos permitisse levar a cabo o propósito desta investigação. Por último entendemos como necessário que os teatros públicos escolhidos tivessem representatividade ao nível do teatro português na medida em que poderão constituir um exemplo de boas práticas de gestão suscetíveis de serem alargadas a outros teatros.

Da realização dos estudos de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* no Teatro da Trindade e no Teatro Nacional de São Carlos, dividimos os mesmos em cinco pontos: no primeiro ponto resumimos a análise história de ambos os teatros, no segundo ponto explicamos a organização interna dos teatros em estudo, no terceiro ponto analisamos o modelo de gestão, no quarto ponto resumimos e retiramos as conclusões da análise estratégica e por último no quinto ponto resumimos e retiramos as conclusões da formulação da estratégia. Dentro da análise estratégica aplicámos as seguintes ferramentas: Análise *PEST*, Análise *SWOT* e Análise dos *Stakeholders*. Dentro formulação da estratégica definimos a missão, valores, visão, vetores estratégicos, objetivos estratégicos, elaborámos o mapa estratégico e definimos os indicadores, metas e iniciativas para cada um dos objetivos estratégicos em cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard* – Clientes, Financeira, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento.

Apresentaremos de seguida os resultados obtidos em cada uma das fases estudo, a respetiva análise de comparabilidade e conclusões.

6.2.1. Da Análise Histórica

No que concerne ao Teatro da Trindade e de ponto de vista histórico, o Teatro da Trindade, com 148 anos de existência, foi inaugurado em 1867 como um teatro

privado gerido por Francisco Palha que trouxe para o Teatro da Trindade espetáculo de opereta e zarzuela e mais tarde a ópera francesa. Em 1962 o Teatro da Trindade foi integrado na Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho (FNAT) passando assim a ser um teatro público dirigido por José Formigal. Em 1975 a FNAT é transformada no Instituto Nacional para o Aproveitamento de Tempos Livres dos Trabalhadores (INATEL). Em 2008 o INATEL passou para Fundação integrando assim o setor empresarial do Estado.

No concerne ao Teatro Nacional de São Carlos, do ponto de vista histórico, a construção do Real Teatro de São Carlos, primeiro nome do Teatro Nacional de São Carlos, surgiu por conta dos festejos do nascimento de mais um membro da família real. Foi construído apenas em seis meses e inaugurado em 30 de Junho de 1793. Atualmente o Teatro Nacional de São Carlos conta com 222 anos de existência. De 1793 a 1853 a gestão do Teatro ficou a cargo de empresários privados e em 1854 o Teatro Nacional de São Carlos foi adquirido pelo Estado aos acionistas privados. Em 5 de Outubro de 1910 com a implantação da república a orgânica do teatro foi profundamente alterada e de 1912 a 1920 permaneceu praticamente encerrado. De 1938 a 1940 decorreram obras de restauro tendo levado ao seu encerramento total. Em 1940 o teatro é reaberto e em 1948 foi integrado na Direcção-Geral do Ensino Superior e das Belas Artes do Ministério da Educação, sendo nomeado para seu diretor José Duarte de Figueiredo. Em 1977 foi criada a Companhia Nacional de Bailado em 1980 o Teatro Nacional de São Carlos passa a empresa pública tendo a mesma sido extinta em 1992. Em 2007, pelo Decreto-Lei n.º 260/2007 de 27 de Abril, é criado o Organismo de Produção Artística, Entidade Pública Empresarial, OPARTE.P.E que integrou o TNSC e Companhia Nacional de Bailado. Atualmente o Teatro Nacional de São Carlos é tutelado pelo Ministério das Finanças e pelo Ministério /Secretaria da Cultura.

Comparativamente, ambos os teatros viveram profundas alterações sociais e políticas com repercussões diretas na sua organização e funcionamento. Concluímos pela sua história e impacto na sociedade que ambos são teatros de referência nacional, mas com rumos completamente diferentes. O Teatro da Trindade, mais ligado à área social é um teatro popular promotor do teatro amador

que abraça causas sociais, que apoia os jovens artistas e amadores em início de carreira, muito ligado á comunidade e aos beneficiários do INATEL. Já o Teatro Nacional de São Carlos é um teatro direcionado para ópera e bailado que presta serviço público essencialmente na área da música e erudita, que quer fazer escola na boa gestão da cultura com objetivos perfeitamente definidos, que utiliza princípios empresariais para melhor servir o cliente.

6.2.2. Da Organização Interna

No que concerne à organização interna o Teatro da Trindade atualmente é tutelado pela Fundação INATEL.. A Direção do Teatro da Trindade, de 2009 a 2012, foi composta por dois elementos: uma Diretora Artística e uma gestora financeira. Desde 2013 a Direção do Teatro da Trindade está adstrita ao responsável pela Direção da Cultura da Fundação INATEL. Relativamente ao pessoal técnico e administrativo é composto por 34 elementos.

O Teatro Nacional de São Carlos, do ponto de vista da sua organização interna é uma estrutura mais complexa. Atualmente o Teatro Nacional de São Carlos está integrado na OPART.E.P.E., entidade pública empresarial dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial pertencente o setor empresarial do Estado. A OPART.E.P.E. é tutelada pelo Ministério das Finanças e pelo Ministério da Cultura. A organização interna do Teatro Nacional de São Carlos divide-se em duas grandes direções, o Conselho de Administração que conta com três elementos e a Direção Artística que conta com um elemento. Relativamente ao pessoal técnico e administrativo, o Teatro Nacional de São Carlos conta com 246 elementos, dos quais 105 são pessoal técnico e administrativo, 94 pertencem à Orquestra Sinfónica e 34 pertencem ao Coro, ambos do Teatro Nacional de São Carlos.

Comparativamente, o Teatro Nacional de São Carlos é uma organização pública de grande dimensão com autonomia própria ao nível patrimonial, financeiro e administrativo. Por sua vez o Teatro da Trindade é uma estrutura de dimensão mediana, sem autonomia e totalmente dependente da Fundação INATEL.

6.2.3. Do Modelo de Gestão

O Teatro da Trindade é tutelado, desde 2009, pela Fundação INATEL e desde essa data que o membro do Governo responsável pela área do trabalho e da solidariedade social inscreve no orçamento da segurança social, ou no orçamento de serviços da administração central do Estado sob sua tutela, verbas para assegurar a comparticipação financeira do Estado, como contrapartida das atribuições sociais e de serviço público prosseguidas pela Fundação INATEL.

O modelo de gestão do Teatro da Trindade passa pela elaboração de uma orçamentação rigorosa que procura atingir a maior proximidade possível entre a verba prevista e a verba efetivamente realizada. O modelo de gestão assenta essencialmente na realização do plano de atividades onde inclui toda a programação do ano e recursos necessários para o efeito. Esse plano de atividades é realizado anualmente e submetido à Fundação INATEL para aprovação.

A passagem do INATEL para uma fundação alterou o modelo de gestão no que diz respeito à Direção. Anteriormente a direção artística e financeira estava a cargo de uma única pessoa, e desde 2008 essa gestão passou a ser repartida entre um Diretor Artístico e Diretor Financeiro. Do ponto de vista da gestão houve o cuidado de definir uma missão concreta para o Teatro da Trindade, contudo não se conhece a existência de utilização de ferramentas de gestão estratégica.

No que concerne ao Teatro de São Carlos, a sua integração na OPART E.P.E. trouxe três grandes alterações à gestão do Teatro. A primeira foi passar de instituto público para entidade pública empresarial passando assim a pertencer ao terceiro sector do Estado onde as exigências em termos de reporte financeiro e de objetivos são incomparavelmente maiores do que nos institutos públicos pertencentes à Administração Pública. Com esta alteração de personalidade jurídica o Teatro Nacional de São Carlos passou a ter dupla tutela, o Ministério das Finanças e o Ministério da Cultura. Importa referir que os institutos públicos da área da cultura só têm como tutela o Ministério da Cultura. O Ministério das Finanças tem um grande peso no Teatro Nacional de São Carlos e escrutina bastante. A segunda mudança foi o facto de os gestores terem ascendência hierárquica sobre os diretores

artísticos, o diretor artístico não tem poder de assinatura, isto é, é um modelo que apesar de unir competências específicas artísticas com competências transversais de gestão, no limite reconhece a superioridade hierárquica há gestão. Os gestores é que são representantes legais da entidade. A terceira grande mudança no modelo de gestão do Teatro Nacional de São Carlos foi a fusão com a Companhia Nacional de Bailado. Para Pedro Moreira o OPART E.P.E. é muito mais do que uma fusão, é a passagem de um instituto público para uma entidade pública empresarial é a criação de uma lógica de superioridade hierárquica da gestão sobre a direção artística e separação de poder.

Comparativamente o Teatro da Trindade e o Teatro Nacional de São Carlos, embora integrados no setor empresarial do Estado, respondem governamentalmente de formas perfeitamente distintas, isto é, o Teatro da Trindade estando sob alçada de uma Fundação de direito privado de utilidade pública responde direta e unicamente à Fundação INATEL e o Teatro Nacional de São Carlos responde diretamente ao Ministério das Finanças e ao Ministério/Secretaria da Cultura.

Comparativamente, concluímos que o nível de exigência de reporte social e financeiro é muito superior no Teatro Nacional de São Carlos na medida em que enquanto entidade pública empresarial tem uma responsabilidade acrescida perante o cidadão no sentido de se tornar mais autónomo e diminuir o esforço que é pedido ao contribuinte para manter a sua existência. Relativamente ao Teatro da Trindade enquanto organização que integra a Fundação INATEL, a exigência social e de reporte financeiro é bastante relevante, mas de menor exigência relativamente ao Teatro Nacional de São Carlos.

6.2.4. Da Análise Estratégica

No que concerne à análise estratégica foram utilizadas três ferramentas, a análise *PEST*, que envolveu a análise do ambiente macro económico, a análise *SWOT*, que envolveu a análise da envolvente externa e interna e análise dos *Stakeholders*, que compreende a identificação dos principais agentes que influenciam os teatros em estudo.

6.2.4.1. Da Análise *PEST*

Da análise *PEST* concluímos que o ambiente macro económico, em ambos os teatros é idêntico pelo que no que diz respeito à vertente económica identificámos, como sendo as variáveis mais determinantes a recessão económica, o desemprego, a subida de impostos e o investimento na cultura, na vertente político-legal foram identificadas como variáveis chave a estabilidade do governo, as políticas culturais e a reforma administrativa. Na vertente sociocultural identificámos o nível de formação do público e dos artistas, a mudança dos estilos de vida e as alterações de rendimentos, como sendo as variáveis que mais poderão influenciar o teatro. Por último na vertente tecnológica o investimento em equipamentos e novas tecnologias e em investigação e desenvolvimento são as variáveis tecnológicas mais influenciadoras.

6.2.4.2. Da Análise *SWOT*

Da análise *SWOT* e no que diz respeito ao Teatro da Trindade destacámos a boa localização geográfica e a capacidade de dinamização via INATEL como os pontos fortes, e o orçamento reduzido e a falta de formação técnica e de produção como os pontos fracos de maior relevo. Relativamente às oportunidades, a de maior impacto é a existência de profissionais portugueses com formação obtida em escolas estrangeiras de renome, no que concerne às ameaças a de maior expressão é a recessão económica que se vive em Portugal.

Da análise *SWOT* e no que diz respeito ao Teatro Nacional de São Carlos destacámos como pontos fortes a fusão do Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado que resultou na criação da OPART E.P.E, a imagem de marca, a boa localização geográfica, o monopólio da ópera em Portugal e a elevada fidelização do público. A estrutura interna envelhecida, as fracas qualificações académicas, os custos elevados por espectador evidenciam-se como sendo os pontos mais fracos. No ambiente externo destacámos como principais ameaças, a recessão económica que se vive em Portugal com os constantes cortes

orçamentais, a fraca política cultural, a dependência estatal e a dificuldade de angariação de mecenas culturais que nos últimos tempos têm apostado mais no mecenato social. Como principais oportunidades, destacamos a utilização do largo do Teatro Nacional de São Carlos, a possibilidade de comercializar a ópera, de elaborar contratos plurianuais de modo a melhorar o planeamento e produzir economias de escala, a possibilidade de vendas de conteúdos e fazer escola na área da gestão cultural.

Da comparação da análise *SWOT* dos teatros em estudo e no que diz respeito à análise da envolvente interna, concluímos que a boa localização geográfica e a organização pública onde os mesmos estão inseridos, o INATEL, no caso do Teatro da Trindade, e a OPART E.P.E., no caso do Teatro Nacional de São Carlos, como sendo os pontos mais fortes de ambos. No caso do Teatro Nacional de São Carlos também a fidelização do público e o monopólio da ópera são considerados como pontos fortes o que não acontece no Teatro da Trindade.

Relativamente aos pontos fracos ambos os teatros apresentam a falta de qualificações académicas dos colaboradores e o orçamento reduzido como sendo os pontos fracos mais relevantes, sendo que para o Teatro Nacional de São Carlos os custos elevados pro espetador, recordemos, cada espetador custa ao Teatro 455€, é também um ponto fraco relevante.

No que concerne à análise da envolvente externa e relativamente às oportunidades, o Teatro da Trindade entende que a captação de profissionais portugueses com formação obtida em escolas estrangeiras de renome como sendo a maior oportunidade, ao passo que o Teatro Nacional de São Carlos entende que o aproveitamento do largo do Teatro, a elaboração dos contratos plurianuais e fazer escola na área da gestão cultural, como as oportunidades mais relevantes para fazer face aos elevados custos e angariar assim mais receita.

Relativamente às ameaças, ambos os teatros indicam como principais ameaças a recessão económica a fraca política cultura nacional, sendo que para o Teatro Nacional de São Carlos acresce ainda como ameaça relevante a dependência financeira estatal a dificuldade de angariar mecenas.

6.2.4.3. Da Análise dos *Stakeholders*

Da análise dos *Stakeholders* e no que concerne ao Teatro da Trindade foram identificados dois tipos de *Stakeholders* os internos e os externos. Relativamente aos *Stakeholders* internos dividimos entre *Stakeholders* internos, os que integram a equipa do Teatro da Trindade que são os colaboradores e os *Stakeholders* externos os que não integram a equipa do Teatro da Trindade que são a Administração INATEL, contudo todos pertencentes à Fundação INATEL. Relativamente aos *Stakeholders* externos identificamos quatro *Stakeholders* principais, os espetadores, os beneficiários do INATEL, a imprensa, e as autarquias.

Para todos os *Stakeholders* foram definidos critérios de avaliação de desempenho do Teatro da Trindade. Assim e no que diz respeito aos *Stakeholders* internos, para os colaboradores definimos como critério mais relevante as condições de trabalho sendo que se entende como condições de trabalho a remuneração auferida, o espaço de trabalho e o ambiente organizacional. Para a Administração INATEL definimos dois critérios relevantes, a satisfação do público e os resultados obtidos pelo Teatro da Trindade.

Relativamente aos *Stakeholders* externos e no que diz respeito aos espetadores, sentimos necessidade de definir dois critérios de avaliação por entendermos que ambos são relevantes na avaliação do Teatro da Trindade, assim definimos a qualidade da programação e o preço dos bilhetes como critérios mais relevantes para os espetadores. Relativamente aos beneficiários do INATEL definimos como critério relevante os benefícios obtidos e entende-se como benefícios obtidos os descontos de bilheteira, lugares reservados, programas específicos para associados, entre outros. Para o *Stakeholder* imprensa também sentimos necessidade de definir dois critérios de avaliação por entendermos que um é indissociável do outro, assim para o *Stakeholder* imprensa definimos como critérios relevante a satisfação do público e a programação em exibição. Para o *Stakeholder* autarquias e escolas definimos como critérios de avaliação a possibilidade de utilizar os espaços associados ao INATEL para realização das suas atividades. Para o *Stakeholder*

jovens artistas e amadores definimos como critério de avaliação o contributo da escola cultural do Teatro da Trindade no desenvolvimento das suas carreiras.

Dos resultados obtidos da análise do poder de influência e da Matriz dos *Stakeholders* concluímos que os *Stakeholders* com maior poder e interesse no Teatro da Trindade são os próprios colaboradores, a Administração do INATEL, os espectadores e os beneficiários do INATEL, pelo que exigem uma maior atenção por parte do Teatro da Trindade pelo impacto que terão na definição da missão, visão, estratégia e objetivos da instituição pelo que deverão ser geridos com sentido de proximidade.

Da análise dos *Stakeholders* e no que concerne ao Teatro Nacional de São Carlos identificámos dois tipos de *Stakeholders*, os internos e os externos. Relativamente aos *Stakeholders* internos identificamos quatro *Stakeholders* principais: os colaboradores, os Diretores Artísticos, a Comissão de Trabalhadores da Orquestra e do Coro do Teatro Nacional de São Carlos e a Comissão de Trabalhadores da Companhia Nacional de Bailado. Relativamente aos *Stakeholders* externos identificamos seis *Stakeholders* principais, os espetadores, o Sindicato dos Trabalhadores de Espetáculos, o Ministério/Secretaria da Cultura e o Ministério das Finanças, os fornecedores e a imprensa.

Relativamente aos critérios de avaliação de desempenho definimos, para cada um dos *Stakeholders*, o critério de maior relevância para a avaliação da performance do Teatro Nacional de São Carlos. Em alguns *Stakeholders* foram identificados mais do que um critério de avaliação de desempenho por considerarmos que todos têm relevância. Assim, e nos que diz respeito aos *Stakeholders* internos, para os colaboradores do sector administrativo e técnico, para a comissão de trabalhadores da orquestra e coro do Teatro Nacional de São Carlos e para a Comissão de Trabalhadores da Companhia Nacional de Bailado, definimos como critério mais relevante as condições de trabalho, sendo que entende-se como condições de trabalho a remuneração auferida, o espaço de trabalho e o ambiente organizacional. Para os Diretores Artísticos definimos dois critérios relevantes, a satisfação do público e a qualidade da programação. Relativamente aos *Stakeholders* externos e

nos que diz respeito aos espetadores sentimos necessidade de dividir este *Stakeholder* em dois tipos de espetadores: os espetadores com lugar cativo no Teatro Nacional de São Carlos e o espetador eventual. Assim, e para os primeiros, definimos como critério de avaliação a qualidade da programação, e para os segundos, definimos a qualidade da programação, o número de récitas e o preço dos bilhetes como critérios mais relevantes. No que concerne ao *Stakeholder* Sindicato dos Trabalhadores de Espetáculos definimos como critério de avaliação mais relevante as condições de trabalho dos artistas. Relativamente Ministério/Secretaria da Cultura e Ministério das Finanças definimos como critério relevante os resultados obtidos pelo Teatro Nacional de São Carlos. Para o *Stakeholder* imprensa também sentimos necessidade de definir dois critérios de avaliação relevantes por entendemos que um é indissociável do outro, assim para o *Stakeholder* imprensa definimos como critérios relevantes a satisfação do público e a programação em exibição. Para o *Stakeholder* fornecedores definimos como critério de avaliação o prazo de pagamentos.

Dos resultados obtidos da análise do poder de influência e da Matriz dos *Stakeholders* concluímos que os *Stakeholders* com maior poder e interesse no Teatro Nacional de São Carlos são os espetadores, os diretores artísticos, as comissões de trabalhadores do coro e da Companhia Nacional de Bailado e os mecenas, pelo que deverão ser geridos com sentido de proximidade. Estes *Stakeholders* têm uma voz ativa na organização pelo que a definição da estratégia da organização deve ter em conta a opinião deste grupo de *Stakeholders*. Deverão ser mantidos satisfeitos os fornecedores e os sindicatos dos trabalhadores uma vez que são *Stakeholders* com bastante influência no Teatro Nacional de São Carlos. Com a Secretaria da Cultura e Ministério das Finanças deverá ser mantida uma relação estreita e transparente com envio de reporte de informação no que concerne aos resultados obtidos. Com a imprensa, deverá existir uma relação amistosa, apesar do pouco poder de influência e interesse no teatro.

Assim, concluímos que pela sua dimensão e natureza, os *Stakeholders* de cada um dos teatros em estudo são naturalmente diferentes. No Teatro da Trindade, e considerado que o mesmo se encontra integrado na Fundação INATEL e sem

autonomia, sentimos necessidade, dentro dos *Stakeholders* internos, de separar os que integram e os que não integram o Teatro da Trindade. No Teatro Nacional de São Carlos não sentimos necessidade de fazer esta distinção uma vez que sendo uma entidade pública empresarial detém autonomia financeira, administrativa e patrimonial. Também definimos os Diretores Artísticos como *Stakeholder* interno na medida em que estes dependem hierarquicamente do Conselho de Administração. Em ambos os teatros os colaboradores foram definidos como sendo os *Stakeholders* internos com maior poder de influência, pelo que devem ser geridos com proximidade e atenção.

No que concerne aos *Stakeholders* externos, destacamos como principais diferenças entre os teatros em estudo o facto do Teatro Nacional de São Carlos ter dupla tutela e por essa razão o Ministério da Cultura e o Ministério das Finanças são dois *Stakeholders* externos muito importantes que devem ser mantidos informados. No Teatro da Trindade, pela sua função social e pelo contributo que pretende dar na formação dos jovens artistas e na comunidade a definição dos jovens artistas e amadores e as autarquias e escolas são naturalmente *Stakeholders* externos muito importantes e com influência no Teatro da Trindade.

6.2.5. Da Formulação da Estratégia

No que concerne ao conceito de estratégia e de gestão estratégica e da revisão de literatura efetuada, definimos dois novos conceitos aplicados aos teatros públicos, como sendo, a estratégia o caminho para a obtenção de valor artístico e cultural através da gestão de recursos, capacidades e competência e a gestão estratégica como sendo um conjunto de decisões e ações de gestão e artísticas que quando combinadas determinam a evolução da estratégia da organização e consequentemente seu desempenho a longo prazo tendo em vista a criação de valor artístico e cultural para a sociedade.

Realizada a análise estratégica, na formulação da estratégia foram definidas a missão, valores, visão, vetores estratégicos, objetivos estratégicos nas quatro

perspetivas, o mapa estratégico, os indicadores, as metas e iniciativas, em ambos os teatros.

6.2.5.1. Missão

No que concerne à missão concluímos que a mesma foi definida tendo em atenção a natureza, função e impacto na sociedade dos teatros em estudo.

O Teatro da Trindade enquanto entidade integrada no INATEL tem uma forte função social, pelo que definimos como missão do Teatro da Trindade – *Ser um teatro popular de qualidade e promotor do teatro amador.*

Relativamente ao Teatro Nacional de São Carlos, pelo seu monopólio de ópera, pela sua imagem de marca e por ser a entidade pública que tem a única orquestra e coro nacionais, definimos como missão – *Prestar um serviço de excelência na área da música erudita.*

6.2.5.2. Valores

Sendo os valores os princípios transversais que pautam a conduta dos teatros em estudo concluímos que pela sua natureza e missão, os valores são diferentes em ambos os teatros.

No Teatro da Trindade, pela sua função social, pelo seu foco no teatro amador e nos jovens artistas definimos a Qualidade, Proximidade, Rigor e Solidariedade como sendo os princípios transversais do Teatro da Trindade.

Relativamente ao Teatro Nacional de São Carlos e tendo em consideração a sua função social, o seu monopólio da ópera e a sua integração na OPART E.P.E. definimos a Inovação, Orientação para a Comunidade, Confiança e Eficiência, como sendo os princípios transversais do Teatro Nacional de São Carlos.

6.2.5.3. Visão

No que concerne à visão concluímos que definir a visão é traçar o futuro de uma organização. Relativamente ao Teatro da Trindade e tendo por base a missão, os valores, e a sua integração na Fundação INATEL, disseminada por todo o país definimos como visão – *Ser um teatro de referência aberto a todo o país e à lusofonia.*

Relativamente ao Teatro Nacional de São Carlos e tendo em consideração a sua imagem de marca na área da música erudita e o facto de ser a única entidade pública empresarial nessa área definimos como visão – *Fazer escola na área da gestão da cultura para servir o cliente em parceria com a comunidade.*

6.2.5.4. Vetores Estratégicos

Os vetores estratégicos só foram possíveis definir após a realização da análise estratégica e depois de definidos a missão, valores e visão.

Para o Teatro da Trindade definimos quatro vetores estratégicos que estão ligados entre si. O primeiro – *captar mais público*, prende-se essencialmente com a necessidade do Teatro da Trindade de se dinamizar junto da comunidade e de angariar mais fontes de receita. O segundo – *aumentar a visibilidade nacional e internacional*, prende-se essencialmente com a aposta do Teatro da Trindade em levar o seu “negócio” para os países da lusofonia e assim aumentar a visibilidade e o reconhecimento nacional e internacional. O terceiro – *incrementar o teatro amador*, está focado essencialmente na função social do Teatro da Trindade em apoiar os jovens artistas em início de carreira, em promover formação e aperfeiçoamento nas diversas áreas da produção teatral e apoiar o teatro amador. O quarto – *promover a solidariedade na comunidade*, está também focado na função social do Teatro da Trindade enquanto entidade integrada na Fundação INATEL que assim o exige.

Concluimos que todos os vetores estratégicos do Teatro da Trindade estão relacionados entre si e é através destas ligações, entre vetores estratégicos, que se irá atingir o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade da seguinte forma: a captação de mais público está intimamente ligada com o aumento da visibilidade nacional e internacional e vice-versa, também o incremento do teatro amador potencia a promoção da solidariedade e ambos potenciam uma maior visibilidade do Teatro da Trindade e por conseguinte a captação de mais público.

Para o Teatro Nacional de São Carlos definimos seis vetores estratégicos que se encontram ligados entre si. O primeiro – *excelência artística*, foi definido tendo em conta que o Teatro Nacional de São Carlos, atualmente, detém o monopólio da ópera e possui dois corpos artísticos (Orquestra Sinfónica e coro do Teatro Nacional de São Carlos) que são consideradas representações nacionais ao nível sinfónico e cultural pelo que a lógica da excelência é determinante. O segundo – *aumento da produção*, é um vetor estratégico determinante para fazer face aos custos avultados e para abrir o Teatro Nacional de São Carlos a novos públicos. O terceiro – *abertura à comunidade*, prende-se essencialmente com a vontade do Teatro em fazer escola na área da gestão da cultura para melhor servir o cliente e colocar o Teatro Nacional de São Carlos junto dos parceiros da cidade. O quarto – *desenvolver sinergias e estruturação interna*, está focada essencialmente nos ganhos de eficiência através da dinamização de atividades conjuntas. O quinto – *qualificar os recursos humanos*, assenta na necessidade de dotar os colaboradores de mais qualificações académicas. Por último, o sexto – *aumentar a receita*, prende-se essencialmente com a necessidade que as entidades públicas empresariais têm de se tornarem mais autónomas financeiramente e naturalmente fazer face aos elevados custos do Teatro Nacional de São Carlos.

Concluimos que todos os vetores estratégicos do Teatro Nacional de São Carlos estão relacionados entre si e é através destas ligações, entre vetores estratégicos, que se irá atingir o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos da seguinte forma: a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento de sinergias e estruturação interna potencia a excelência artística, o aumento da produção e abertura à comunidade potenciam o aumento de receitas e vice-versa

6.2.5.5. Perspetivas

O *Balanced Scorecard* prevê a definição dos objetivos estratégicos em quatro perspetivas - Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e Financeira. Contudo, esta metodologia não é estanque pelo que acrescentámos outras perspetivas que entendemos serem relevantes para os teatros em estudo.

No que concerne ao Teatro da Trindade e considerando a função social já evidenciada na missão, valores, visão e vetores estratégicos definidos, concluímos que existe necessidade de acrescentar uma nova perspetiva às quatro já existentes, a **Perspetiva Social**, que ficará ao lado da Perspetiva da Cliente/Espectador. Na base ficará a Perspetiva Financeira, que compreende o orçamento do Teatro da Trindade e que servirá de alavanca a todas as outras perspetivas.

Relativamente ao Teatro Nacional de São Carlos concluímos que a mudança de personalidade jurídica do Teatro Nacional de São Carlos implicou uma alteração nas fontes de financiamento e no seu modelo de gestão. O financiamento do Estado existe, mas a expectativa na criação de entidades públicas empresariais é que estas possam gerar mais receitas próprias e possam ganhar mais autonomia relativamente ao esforço que é pedido aos contribuintes. Assim decidimos dividir a perspetiva financeira em duas perspetivas, a **Perspetiva Financeira I** e a **Perspetiva Financeira II**, que ocupam posições diferentes no *Balanced Scorecard*. Assim, a Perspetiva Financeira I compreende os recursos financeiros do Estado (indenizações compensatórias) e que se posiciona na base do *Balanced Scorecard* que servirá de alavanca a todas as outras perspetivas e a Perspetiva Financeira II que compreende a angariação de receitas próprias que será elevada para o topo do *Balanced Scorecard*, e fica ao lado da perspetiva de cliente/espectador.

6.2.5.6. Objetivos estratégicos e Mapa estratégico

Relativamente ao Teatro da Trindade definimos em cada perspetiva os objetivos estratégicos que permitem o foco e o alinhamento do Teatro da Trindade com os vetores estratégicos definidos, e construímos o Mapa Estratégico que permite

analisar as relações causa e efeito entre os vários objetivos das várias perspetivas permitindo assim visualizar o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade.

Assim e no que diz respeito às perspetivas, concluímos que o foco do Teatro da Trindade na sua função social conduziu à necessidade de criar mais uma perspetiva, a perspetiva social, cujos objetivos estratégicos se focarão na função social do mesmo e que ficará em lugar de destaque no topo do *Balanced Scorecard*, ao lado da Perspetiva de Cliente/Espetador, que se focará no público.

Concluímos também que a Perspetiva Financeira, ligada às questões financeiras e à gestão eficiente do orçamento, ficará na base do *Balanced Scorecard* e que alavancará todas as outras perspetivas acima.

Relativamente à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, ligada ao capital humano e posicionada acima da Perspetiva Financeira, concluímos que a mesma evidencia qual a estratégica a adotar em matéria de recursos humanos servindo de alavanca às perspetivas dos Processos Internos, Cliente/Espetador e Social.

No que concerne à Perspetiva dos Processos Internos concluímos que esta perspetiva é a que tem mais objetivos estratégicos a cumprir e demonstra o que internamente é mais fulcral para alcançar os objetivos estratégicos das Perspetivas Social e Cliente/Espetador.

Da análise do Mapa Estratégico e das relações causa e efeito, concluímos que os objetivos estratégicos das perspetivas mais abaixo potenciam a realização dos objetivos estratégicos das perspetivas mais acima, permitindo assim o alinhamento do Teatro da Trindade.

Neste sentido e no que concerne à Perspetiva Financeira, que se encontra na base do mapa, o objetivo estratégico definido – *otimizar recursos financeiros* da Fundação INATEL, concluímos que a mesma servirá de alavanca a todos os outros objetivos estratégicos das perspetivas mais acima.

Relativamente à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, é possível identificar a correlação existente entre os objetivos da Perspetiva dos Processos Internos pelo

que concluímos que o *aumento das qualificações e competência técnicas* potencia o aumento da coprodução, a programação transversal, a qualidade da programação e o desenvolvimento de uma cultura de inovação, o *desenvolvimento de um cultura de inovação* potencia o aumento da qualidade da programação, a otimização de procedimentos internos e o aumento do marketing, o *aumento da satisfação e motivação dos trabalhadores* potencia o aumento do marketing a o incremento do teatro escola.

Relativamente à Perspetiva dos Processos Internos, é possível identificar a correlação existente entre os objetivos da Perspetiva de Ciente/Espetador e Perspetiva Social, pelo que concluímos que o *aumento da coprodução* potencia a duplicação do público e a programação transversal, o *desenvolvimento da programação transversal* potencia a duplicação do publico e o aumento da satisfação do espetador e o aumento da qualidade da programação, o *aumento da qualidade da programação* potencia o aumento da satisfação dos espetadores e a modernização da imagem, a *otimização dos procedimento internos* potencia a modernização da imagem, o aumento do marketing e o aumento da qualidade da programação, o *aumento do marketing* potencia a modernização da imagem e as atividade de cariz social, o *desenvolvimento das relações com as autarquias* potencia as atividades de cariz social, o apoio aos jovens artistas e a abertura do Teatro da Trindade à comunidade e o *incremento do teatro escola* potencia o apoio aos jovens artistas e a abertura do Teatro da Trindade à comunidade.

Desta forma concluímos ser possível o alinhamento estratégico dos objetivos das várias perspetivas permitindo assim que o Teatro da Trindade se foque nos objetivos chave, definidos como sendo aqueles que permitem alcançar o objetivo final do mesmo que é a sua missão.

Relativamente ao Teatro Nacional de São Carlos definimos em cada perspetiva os objetivos estratégicos que permitem o foco e o alinhamento do Teatro Nacional de São Carlos com os vetores estratégicos definidos e construimos o Mapa Estratégico que permite analisar as relações causa e efeito entre os vários objetivos das várias

perspetivas permitindo assim visualizar o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos.

Assim e no que diz respeito às perspetivas, concluímos que em organizações como o Teatro Nacional de São Carlos, que passou de instituto público para uma entidade pública empresarial, as exigências que se fazem a estas empresas públicas em termos de reporte financeiro e de objetivos são incomparavelmente maiores do que nos institutos públicos. São entidade com dupla tutela, o Ministério das Finanças e o Ministério da Cultura, que têm como objetivo o aumento de receita e do lucro, pelo que foi necessário dividir a Perspetiva Financeira em duas partes distintas. A primeira, a Perspetiva Financeira I, que se encontra no topo do mapa estratégico, onde se insere os objetivos estratégicos direcionados para o aumento de receitas, vendas, mecenato e diminuição de custos e a segunda, a Perspetiva Financeira II, onde se insere o orçamento proveniente do Estado para o Teatro Nacional de São Carlos que se encontra na base do Mapa Estratégico e tem como objetivo alavancar todas as outras perspetivas e a segunda.

No que concerne à Perspetiva dos Processos Internos concluímos que esta perspetiva é a que tem mais objetivos estratégicos a cumprir e evidencia o que internamente é mais fulcral para alcançar os objetivos estratégicos das Perspetivas Financeira II e Cliente/Espetador.

Relativamente à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, posicionada acima da Perspetiva Financeira II concluímos que a mesma evidencia qual a estratégica a adotar em matéria de recursos humanos, servindo de alavanca às perspetivas dos Processos Internos, Cliente/Espetador e Financeira I.

Da análise do Mapa Estratégico e das relações causa e efeito concluímos que os objetivos estratégicos das perspetivas mais abaixo potenciam a realização dos objetivos estratégicos das perspetivas mais acima, permitindo assim o alinhamento do Teatro Nacional de São Carlos.

Neste sentido e no que concerne à Perspetiva Financeira, que se encontra na base do mapa, o objetivo estratégico definido – *otimizar recursos financeiros do Estado*,

servirá de alavanca a todos os outros objetivos estratégicos das perspectivas mais acima.

Relativamente à Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, é possível identificar a correlação existente entre os objetivos da Perspetiva dos Processos Internos pelo que concluímos que *o aumento das qualificações e competência dos colaboradores* potencia o objetivo de garantia dos padrões de excelência, *o aumento da satisfação e motivação dos colaboradores* potencia a garantia dos padrões de excelência e qualidade e o desenvolvimento de uma cultura de inovação organizacional, *o incremento da inovação tecnológica* potencia o aumento da produção artística, a modernização administrativa e o desenvolvimento de uma cultura de inovação organizacional, *o rejuvenescimento da estrutura interna* potencia a modernização administrativa e o aumento da produtividade e eficiência e por último o *aumento da cultura dos trabalhadores* potenciam as sinergias entre o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado e o aumento da produtividade e eficiência.

Relativamente à Perspetiva dos Processos Internos, é possível identificar a correlação existente entre os objetivos da Perspetiva de Ciente/Espetador e Perspetiva Financeira I, pelo que concluímos que *a garantia de padrões de excelência e qualidade* potencia a fidelização do público e o aumento da satisfação dos espetadores, *o desenvolvimento de uma cultura de inovação organizacional* potencia o aumento da satisfação e a abertura do Teatro Nacional de São Carlos à sociedade civil e captação de novos públicos, *o aumento da produção artística* potencia o aumento das vendas, das receitas próprias e do mecenato e abertura do Nacional de São Carlos à sociedade civil e captação de novos públicos, *a modernização administrativa* potencia a diminuição de custos e o aumento da produtividade e eficiência, *o aumento da produtividade e eficiência* potencia a diminuição de custos e por último as *sinergias entre o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado* potenciam a diminuição e custos

Desta forma concluímos ser possível o alinhamento estratégico dos objetivos das várias perspetivas permitindo assim que o Teatro Nacional de São Carlos se foque

nos objetivos chave, definidos como sendo aqueles que permitem alcançar o objetivo final do mesmo que é a sua missão.

6.2.5.7. Indicadores, Metas e Iniciativas

Recordamos que um indicador é uma ferramenta utilizada para medir o nível de concretização dos objetivos tendo como referência as metas e as iniciativas fixadas. As metas quantificam o nível de desempenho a atingir para o cumprimento dos objetivos estratégicos e as iniciativas representam o plano de ação para execução dos objetivos estratégicos onde se exige a afetação de recursos.

Assim, no Teatro da Trindade apresentámos e Teatro Nacional de São Carlos e descrevemos, nos Quadros 10, 11, 12, 13, 14, 22, 23, 24, 25 e 26, os indicadores, metas e iniciativas que concluímos serem os mais adequados para a execução dos objetivos estratégicos e por conseguinte a execução da estratégia de cada um dos teatros em estudo.

No que concerne aos indicadores tivemos o cuidado de definir indicadores claros e mensuráveis de modo a ser possível controlar a execução dos objetivos estratégicos. No que concerne às metas as mesmas foram definidas a três anos. Temos consciência que algumas metas definidas foram ambiciosas, contudo concluímos que as mesmas são realistas e possíveis de atingir. As iniciativas que definimos são aquelas que entendemos melhor traduzirem o plano de ação para a execução dos objetivos estratégicos em todas as perspetivas.

Sendo esta investigação um estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* ao Teatro da Trindade e Teatro Nacional de São Carlos e não a aplicação do mesmo propriamente dita, os indicadores, metas e iniciativas são exemplificativos, pelo que admitimos que outras métricas poderão ser definidas.

6.3. Respostas às hipóteses de investigação e contributo científico

Dos resultados obtidos concluímos que os modelos de gestão do Teatro da Trindade e do Teatro Nacional de São Carlos não se apoiam na gestão estratégica, no entanto

já se começa a verificar, em concreto no Teatro Nacional de São Carlos, uma nova tendência para a utilização de alguns mecanismos de gestão estratégica.

Sabemos no entanto que as características do tipo de negócio do Teatro da Trindade e do Teatro Nacional de São Carlos influenciam a conceção dos seus modelos de gestão. O Teatro da Trindade tem como objetivo principal dar cumprimento à sua função social e o Teatro Nacional de São Carlos tem como objetivo principal dar cumprimento à sua função educacional fazendo escola na área da cultura e à sua eficácia social que se traduz no n.º de espetadores, n.º de espetáculos produzidos e volume de receitas próprias.

Do ponto de vista da gestão dos recursos e dos espetáculos oferecidos, concluímos que compete aos gestores de ambos os Teatros definir a melhor estratégia de gestão para atingir o seu objetivo central que é a sua missão. Para o efeito identificámos o *Balanced Scorecard* como a sendo uma ferramenta de gestão capaz de alinhar e focar os Teatros em estudo no cumprimento da sua missão e traçar o caminho para atingir a sua visão.

Neste sentido formulámos a questão de investigação - *Quais os contributos do Balanced Scorecard no alinhamento estratégico dos teatros públicos portugueses?*, que traduzimos em duas hipóteses de investigação, à quais formos dando resposta ao longo da presente investigação e que agora resumimos.

Hipótese 1: *É possível aplicar o Balanced Scorecard aos teatros públicos portugueses?*

A implementação do *Balanced Scorecard* compreende: a) uma análise estratégica onde são analisadas as envolventes, macroeconómicas, através da realização da análise *PEST*, a envolvente interna e externa através da realização da análise *SWOT* e a definição dos *Stakeholders* e respetivo poder de influência na organização, através da elaboração da *Matriz dos Stakeholders* e b) a formulação da estratégia onde são definidas a missão, valores, visão, vetores estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Assim, e tendo em conta as especificidades dos teatros públicos, que resultam essencialmente do tipo de negócio artístico que os envolve, e da sua função social perante a comunidade em geral, conseguimos realizar uma análise estratégica através da utilização das ferramentas de análise da envolvente macroeconómica – análise *PEST*, da envolvente interna e externa – análise *SWOT* e definição dos Stakeholders e o seu poder de influência em ambos os teatros através da construção da Matriz dos *Stakeholders*. Conseguimos também formular uma estratégia para o Teatro da Trindade e para o Teatro Nacional de São Carlos, através da definição de uma missão, valores, visão, vetores estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Dos resultados obtidos concluímos que é possível aplicar o *Balanced Scorecard* no Teatro da Trindade e no Teatro Nacional de São Carlos e obter um melhor desempenho organizacional, ganhos de eficiência e eficácia, e aumentar o seu rendimento.

Hipótese 2: É possível alinhar estrategicamente um teatro público?

Na formulação da estratégia do Teatro da Trindade concluímos que todos os vetores estratégicos do Teatro da Trindade estão relacionados entre si e é através destas ligações, entre vetores estratégico que se atinge o alinhamento estratégico do Teatro da Trindade da seguinte forma: a captação de mais público está intimamente ligada com o aumento da visibilidade nacional e internacional e vice-versa, também o incremento do teatro amador potencia a promoção da solidariedade e ambos potenciam uma maior visibilidade do Teatro da Trindade e por conseguinte a captação de mais público.

Na formulação da estratégia do Teatro Nacional de São Carlos concluímos que todos os vetores estratégicos do Teatro Nacional de São Carlos estão relacionados entre si e é através destas ligações, entre vetores estratégicos, que se irá atingir o alinhamento estratégico do Teatro Nacional de São Carlos da seguinte forma: a qualificação dos recursos humanos e o desenvolvimento de sinergias e estruturação

interna, potencia a excelência artística, o aumento da produção e abertura à comunidade potenciam o aumento de receitas e vice-versa

Em ambos os teatros, os objetivos estratégicos, em cada perspetiva, foram definidos tendo em conta os vetores estratégicos delineados. Para garantir a execução dos objetivos estratégicos definimos indicadores, para medir o desempenho, metas para quantificar o nível de desempenho a atingir para o cumprimento dos objetivos estratégicos e as iniciativas, que traduzem o plano de ação para a execução dos objetivos, onde se exige afetação de recursos, pelo que concluímos que desta forma o foco e o alinhamento do Teatro da Trindade e do Teatro Nacional de São Carlos é claramente possível.

No que concerne ao contributo científico, nesta investigação desenvolvemos uma nova abordagem de formulação de estratégica nos teatros públicos portugueses que teve em consideração a conjuntura do país, a legislação; as estruturas artísticas existentes e as políticas de financiamento.

Neste sentido desenvolvemos um novo conceito de estratégia aplicada aos teatros públicos como sendo o caminho para a obtenção de valor artístico e cultural através da gestão de recursos, capacidade e competências.

Desenvolvemos também um novo conceito de gestão estratégica como sendo um conjunto de decisões e ações de gestão e artísticas que quando combinadas determinam a evolução da estratégia da organização e consequentemente o seu desempenho a longo prazo tendo em vista a criação de valor artístico e cultural para a sociedade.

Clarificámos o meio envolvente interno e externo dos teatros públicos portugueses através das ferramentas de análise estratégica que serviu de base à formulação a da estratégia. Tendo em conta a análise estratégica adaptámos o Balanced Scorecard ao Teatro da Trindade e Teatro Nacional de São Carlos que exigiu criar novas perspetivas e novos objetivos estratégicos que garantissem o sucesso e alinhamento dos teatros em estudo.

6.4. Limitações e recomendações para investigações futuras

Todos os trabalhos de investigação têm limitações e este estudo não é exceção. Neste ponto essas limitações são identificadas propondo-se possíveis caminhos para as ultrapassar.

Uma dessas limitações prende-se com o reduzido número de casos estudados, que condiciona a robustez e generalização das conclusões. A opção por uma investigação em profundidade dos casos de estudo selecionados impediu que dentro do tempo de realização do projeto de investigação se pudessem estudar outros casos. Assim, apesar de se considerar que os casos do estudo selecionados permitiram compreender razoavelmente os benefícios da implementação do *Balanced Scorecard*, no entanto não se presume que eles reflitam a realidade a este nível. A inclusão de outros casos de estudo correspondendo a outras realidades ou a variações das realidades aqui estudadas, enriqueceria naturalmente o conhecimento agora produzido.

Uma outra limitação prende-se com o facto da presente investigação ser um estudo de aplicabilidade do *Balanced Scorecard* e não a aplicação propriamente dita do mesmo, pelo que a falta da monitorização da implementação do *Balanced Scorecard*, condiciona também a robustez das conclusões apresentadas e da replicação das mesmas para outros teatros público.

Sendo uma das limitações apontadas o reduzido número de casos estudados, sugere-se que a robustez e a generalização das suas conclusões, a outros contextos, sejam avaliadas através da replicação da investigação em teatros públicos ou privados com realidades distintas dos agora estudados e com a necessária monitorização da implementação do *Balanced Scorecard*.

Em suma, mais do que um projeto acabado, esta investigação deve ser encarada como uma etapa de um processo de investigação que deverá ser completado por estudos subsequentes. No fundo, não é tanto pelas respostas que dá, mas pelas novas pistas que sugere que esta investigação deve ser avaliada.

Capítulo VI – Conclusiones (en español)

Este capítulo se divide en cuatro puntos. En el primer punto recordamos los objetivos principales y específicos de esta investigación. En el segundo punto se presentan los resultados y conclusiones de la aplicabilidad del *Balanced Scorecard* al estudio del Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos. En el tercer punto abordaremos los dos supuestos descritos en la investigación y su aportación científica. Por último, en el cuarto punto se presentarán los límites de esta investigación y las recomendaciones para futuras investigaciones.

6.1. Objetivos de la investigación

El objetivo principal de esta investigación es comprender cómo puede ayudar el *Balanced Scorecard* al alineamiento de los teatros públicos portugueses. Como objetivos específicos se pretenden alcanzar dos fines. El primero es entender cómo puede ayudar el *Balanced Scorecard* al alineamiento estratégico de los teatros públicos de Lisboa y el segundo, que va más allá, es hacer un estudio de aplicabilidad de la herramienta de gestión estratégica Cuadro de Mando Integral en estos teatros, y analizar el impacto en sus modelos de negocio.

Con respecto al primer objetivo específico hay que señalar que la necesidad de cambio y modernización del funcionamiento de la administración pública nos ha llevado a reflexionar sobre la gestión de los recursos públicos, en un contexto de restricción que ha afectado al conjunto de las sociedades europeas actuales. En este panorama donde las organizaciones públicas teatrales no son ajenas a la necesidad de gestionar cada vez recursos más escasos, es urgente pensar en la gestión de estas organizaciones de manera eficaz, eficiente, dinámica y planificada. Es decir, es importante pensar de forma estratégica en la gestión de estas organizaciones. En este sentido, el sistema de gestión estratégica como modelo de gestión se entiende como un proceso dinámico que permite a las organizaciones de teatro público darse cuenta de "dónde están", "dónde quieren ir" y "cómo van a llegar". Y actuar en consecuencia ajustándose a los cambios del entorno y, en particular, a las preferencias de los espectadores. Las estrategias de formulación, implementación y

ejecución, y la alineación de toda la organización de acuerdo con la estrategia definida son los procesos clave de la gestión estratégica y es exactamente el estudio de estos procesos en las organizaciones públicas teatrales lo que esta investigación trata de descubrir, con el fin de proporcionar a estas organizaciones los mecanismos y las estrategias de implementación, capaces de hacer frente a las necesidades de gestión de recursos públicos.

En cuanto al segundo objetivo, hay que señalar que, en la actual coyuntura económica en la que el sector público se enfrenta a recortes presupuestarios y reducciones de personal, y donde aparecen nuevos problemas y necesidades sociales, las organizaciones teatrales, en su naturaleza de organizaciones que existen para servir al ciudadano / espectador, tendrán que mejorar efectivamente su desempeño y tomar una actitud proactiva, que se caracterice por la capacidad de anticiparse a las demandas de sus espectadores, por promocionar el cambio y por mejorar continuamente su gestión mediante su adaptación a las estructuras, técnicas, métodos y procedimientos. Las organizaciones teatrales públicas comienzan a competir en entornos cada vez más competitivos, por lo que el conocimiento preciso de los fines en todas las jerarquías de una organización teatral, y la forma de alcanzarlos, es vital para su éxito. La formulación e implementación de estrategias de comunicación capaces de cumplir con el objetivo final de una organización teatral - su misión - requiere el uso de herramientas lo suficientemente fuertes y fiables de gestión.

El Cuadro de Mando Integral surgió inicialmente como instrumento de medición del rendimiento, con capacidad para interactuar con los diferentes procesos y metodologías de mejora y para indicar en que debe esforzarse la organización para comunicar sus prioridades a los directivos, a los empleados y a los inversores. Luego pasó a jugar un papel clave en el proceso de planificación, complementando así el presupuesto anual que durante muchos años fue la única herramienta de planificación empresarial.

Aunque el Cuadro de Mando Integral ha sido creado y desarrollado para su aplicación en las empresas del sector privado, después de algunas adaptaciones específicas que, fundamentalmente, resultan de la diferencia entre la gestión pública

y la gestión privada, esta herramienta de gestión estratégica se consolidó en el sector público, por su eficacia en la ejecución, evaluación e implementación de la estrategia.

En Portugal la aplicación del Cuadro de Mando Integral en el sector público ha sido utilizado en la preparación del plan estratégico y en el Cuadro Anual de Gestión de las Organizaciones. Varias instituciones públicas utilizan esta herramienta para tratar de conseguir la alineación de toda la organización y en la actualidad, en Portugal, los cuadros dirigentes de las instituciones públicas incluyen en sus planes de formación el estudio de esta herramienta de gestión estratégica. Para las tablas de mandos intermedios, esta formación es obligatoria, lo que confirma la relevancia del uso de esta herramienta en la administración pública.

También verificamos en esta investigación la utilidad del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones públicas teatrales. Fue necesario hacer algunos ajustes en el Cuadro de Mando Integral, con respecto a la misión de los clientes potenciales y las perspectivas financieras, lo que resulta en una nueva versión del modelo que se adapta perfectamente a las organizaciones públicas teatrales.

6.2. Resultados de la investigación y conclusiones

Esta investigación se ha desarrollado en torno a dos teatros públicos portugueses: el Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos. En la selección de estos estudios de casos hemos tenido en cuenta algunos aspectos que consideramos relevantes. Era importante que la investigación girara alrededor de teatros públicos que hubieran tenido una relación jurídica con el gobierno, y por tanto podrían ser considerados referente nacional, y que como consecuencia hubieran vivido gran cambio histórico y social pasando de instituciones privadas a instituciones públicas. Por otra parte, era importante que los teatros públicos seleccionados estuvieran localizados en Lisboa, capital del país, y por lo tanto, la ciudad donde hay una mayor concentración de la actividad cultural y el teatro, así como escuelas de formación. Otro criterio importante en la elección de estudios de caso era tener una documentación accesible donde poder recoger datos sobre la gestión que nos permitieran llevar a cabo el propósito de esta investigación. Finalmente

pretendíamos en la elección de estos teatros públicos que, una vez aplicada la herramienta de gestión, pudieran ser un ejemplo de buenas prácticas de gestión exportable a otros teatros.

La realización de los estudios de aplicabilidad del *Balanced Scorecard* en el Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos, se ha dividido en cinco puntos: el primer punto resume la historia y análisis de ambos teatros; el segundo punto explica la organización interna de los teatros; el tercer punto analiza el modelo de gestión; el cuarto punto realiza un análisis estratégico; y, por último, el quinto punto aporta las conclusiones de la formulación de la estrategia. Dentro de la revisión estratégica aplicamos las siguientes herramientas: Análisis PEST, Análisis *SWOT* y análisis de los *Stakeholders*. En la formulación estratégica se define la misión, los valores, la visión, los conductores estratégicos, los objetivos estratégicos, y hemos elaborado un plan estratégico definiendo los indicadores, las metas y las iniciativas de cada uno de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: De Clientes, Financiera, De Procesos Internos, y De Aprendizaje y Crecimiento.

Presentamos a continuación los resultados obtenidos en cada etapa del estudio, el análisis de la comparación y sus conclusiones.

6.2.1 El análisis histórico

En relación con el Teatro da Trindade y el punto de vista histórico, el Teatro da Trindade, con 148 años de existencia, fue inaugurado en 1867 como un teatro gestionado de forma privada por Francisco Palha quien introdujo el espectáculo de opereta, la zarzuela y más tarde la ópera francesa. En 1962, el Teatro da Trindade se integró en la Fundación Nacional para la Alegría en el Trabajo (FNAT) convirtiéndose así en un teatro público dirigido por José Formigal. En 1975 FNAT se transforma en el Instituto Nacional para el Aprovechamiento de los Tiempos Libres de los Trabajadores (INATEL). En 2008 el INATEL pasó a ser Fundación, integrándose así en un sector empresarial del Estado.

En relación al Teatro Nacional de São Carlos, desde un punto de vista histórico, su fundación se produjo para festejar el nacimiento de un miembro de la familia real. De ahí que recibiera el nombre de Teatro Real de San Carlos. Fue construido en sólo seis meses y se abrió el 30 de junio de 1793. Actualmente, el Teatro Nacional de São Carlos cuenta con 222 años de existencia. De 1793 a 1853 la gestión del teatro estuvo a cargo de empresarios privados y en 1854 el Teatro Nacional de São Carlos fue adquirido por el Estado. El 5 de octubre de 1910, con el establecimiento de la República, la estructura del teatro fue cambiando dramáticamente y desde 1912 hasta 1920 estuvo prácticamente cerrado. Desde 1938 hasta 1940 tuvieron lugar los trabajos de restauración. En 1940 el teatro vuelve a abrir y en 1948 se integra en la Dirección General de Educación Superior y de Bellas Artes del Ministerio de Educación nombrando como director a José Duarte de Figueiredo. En 1977 se creó la Compañía del Ballet Nacional y en 1980 el Teatro Nacional de São Carlos se hace empresa pública hasta 1992. En 2007, mediante el Decreto-ley nº 260/2007 de 27 de abril, se creó el Organismo de Producción Artística y Entidad Pública Empresarial OPART EPE que integró el Teatro Nacional de São Carlos y el Ballet Nacional. Actualmente, el Teatro Nacional de São Carlos depende del Ministerio de Hacienda y del Ministerio / Secretaría de Cultura.

Comparativamente, los dos teatros vivieron profundos cambios sociales y políticos con un impacto directo en su organización y funcionamiento. Llegamos a la conclusión de que su historia y su impacto en la sociedad, siendo importantes, funcionan en direcciones completamente diferentes. El Teatro da Trindade, más conectado con el área social, es un promotor del teatro popular y del teatro amateur, abrazando las causas sociales, apoyando a jóvenes artistas y a los aficionados en su fase inicial, y muy conectado con la comunidad y los beneficiarios del INATEL. Sin embargo, el Teatro Nacional de São Carlos es un teatro dirigido a la ópera y al ballet y ofrece un servicio público, principalmente en el campo de la música erudita. Pretende servir de escuela cultural y en su gestión atiende a objetivos claramente definidos, basados en principios de negocio que sirvan mejor al cliente.

6.2.2. La Organización Interna

En cuanto a la organización interna del Teatro da Trindade está actualmente protegida por la Fundación INATEL. La dirección del teatro, en el período de estudio 2009-2012, se compone de dos elementos: un director artístico y un gerente financiero. Desde 2013 esta dirección depende de la Dirección de Cultura de la Fundación INATEL. El personal técnico y administrativo se compone de 34 personas.

El Teatro Nacional de São Carlos, desde el punto de vista de su organización interna es una estructura más compleja. Actualmente, el Teatro Nacional de São Carlos está integrado en OPART.EPE, entidad pública empresarial. El OPART.E.P.E. depende del Ministerio de Finanzas y del Ministerio de Cultura. La organización interna del Teatro Nacional de São Carlos se divide en dos direcciones principales: el Consejo de Administración que cuenta con tres elementos y la Dirección Artística que tiene un elemento. En relación con el personal técnico y administrativo, el Teatro Nacional de San Carlos cuenta con 246 miembros, de los cuales 105 son personal técnico y administrativo, 94 pertenecen a la Orquesta Sinfónica y 34 pertenecen al coro.

En comparación, el Teatro Nacional de São Carlos es una organización pública con una gran autonomía financiera y administrativa mientras que el Teatro da Trindade es una estructura de tamaño mediano y sin autonomía, totalmente dependiente de la Fundación INATEL.

6.2.3. Modelo de Gestión

El Teatro da Trindade está supervisado desde 2009 por INATEL y desde entonces es un miembro gubernamental. La Fundación depende para su presupuesto de la Seguridad Social o del presupuesto de los departamentos del gobierno del Estado en virtud de su confianza. Los fondos para garantizar la participación financiera del Estado tienen en consideración las responsabilidades sociales y de servicio público que persigue la Fundación INATEL.

El modelo de gestión del Teatro Trinidad consiste en desarrollar un presupuesto riguroso que busca lograr una vinculación más estrecha entre el presupuesto previsto y el importe efectivamente realizado. El modelo de gestión se basa esencialmente en la realización del plan de negocio que incluye toda la programación del año y los recursos necesarios para este fin. Este plan de actividades se lleva a cabo anualmente y debe ser presentado a la Fundación INATEL para su aprobación.

El paso del INATEL a Fundación cambió el modelo de gestión con respecto a la dirección. Anteriormente la dirección artística y financiera estaban en manos de una sola persona, y desde 2008 esta gestión se ha dividido entre un director artístico y un director financiero. Desde el punto de vista de la gestión tratan de definir una misión específica para el Teatro da Trindade, pero no utilizan herramientas de gestión estratégica.

En cuanto al Teatro Nacional de São Carlos, su integración en OPART EPE conllevó tres cambios importantes en la gestión del teatro. El primero fue pasar a instituto público como entidad pública empresarial llegando a pertenecer así al tercer sector del Estado donde los requisitos en términos de información financiera y los objetivos son incomparablemente mayores que en las instituciones pertenecientes a la Administración Pública. Con este cambio de personalidad jurídica del Teatro Nacional de São Carlos ahora existe un doble control: el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Cultura. Cabe señalar que los institutos públicos en el ámbito de la cultura son sólo supervisados por el Ministerio de Cultura. El Ministerio de Hacienda tiene un gran peso en el funcionamiento del Teatro Nacional de São Carlos. El segundo cambio fue el hecho de que los gerentes tuvieran una ascendencia jerárquica sobre los consejeros artísticos. El director artístico no tiene poder de firma, es decir, es un modelo donde a pesar de unirse habilidades artísticas específicas con las competencias en gestión, en última instancia, se reconoce la superioridad jerárquica de la gestión. Los gerentes son los representantes legales de la entidad. El tercer cambio importante en el modelo de gestión del Teatro Nacional de São Carlos fue la fusión con el Ballet Nacional. Para Pedro Moreira el OPART E.P.E. es mucho más que una fusión, es el paso de un

instituto público a una entidad pública empresarial donde se observa la superioridad jerárquica de la administración sobre la dirección artística y la separación de poderes.

Esta comparación entre el Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos, aunque integrado éste en el sector empresarial del Estado, arroja unos resultados perfectamente diferenciados en su gestión. Mientras el Teatro da Trindade está bajo la responsabilidad de una Fundación de utilidad pública respondiendo únicamente a la Fundación INATEL, el Teatro Nacional de São Carlos depende directamente del Ministerio de Finanzas y el Ministerio / Secretaría de Cultura.

El nivel de exigencia sobre la información social y económica a transmitir es mucho mayor en el Teatro Nacional de São Carlos, pues su naturaleza como entidad pública empresarial conlleva una responsabilidad adicional frente a los ciudadanos con el fin de ser más autónomos y reducir el esfuerzo que los contribuyentes soportan para su manutención. En cambio el Teatro da Trindade, como una organización integrada en la Fundación INATEL, es mucho más laxa en su demanda informativa.

6.2.4. El Análisis Estratégico

En relación con el análisis estratégico se han utilizado tres herramientas: el análisis PEST, que implica el análisis del entorno macroeconómico; el análisis DAFO, que conlleva el análisis del medio ambiente; y el análisis de *Stakeholders*, que comprende la identificación de los agentes principales que influyen en la gestión de los teatros en estudio.

6.2.4.1. El análisis *PEST*

El análisis PEST concluye que el entorno macroeconómico en los dos teatros es idéntico. Las variables más determinantes, desde un punto de vista económico, han sido la recesión económica, el desempleo, el aumento de los impuestos y la inversión en cultura. Desde un punto de vista político-legal, influyen las variables clave en la estabilidad del gobierno, la reforma política y administrativa y las

políticas culturales. Entre los aspectos socioculturales identificados figuran el nivel de educación del público y los artistas, el cambio en los estilos de vida y los cambios de ingresos. Finalmente la inversión tecnológica en equipos y en las nuevas tecnologías y la investigación y el desarrollo son las variables tecnológicas más influyentes.

6.2.4.2. El análisis *SWOT*

El análisis *SWOT*, y en relación con el Teatro da Trindade, destaca como puntos fuertes la buena ubicación geográfica y la capacidad de impulso que ofrece el INATEL. Sus limitaciones se centran en el presupuesto y en la falta de capacitación técnica y de producción. En cuanto a las oportunidades, el mayor impacto es la existencia de profesionales portugueses con títulos obtenidos en escuelas extranjeras de renombre. Y en lo que respecta a las amenazas la más grave es la recesión económica que sufre Portugal.

El análisis *SWOT*, y en relación con el Teatro Nacional de São Carlos, destaca como puntos fuertes la fusión del Teatro Nacional de São Carlos y el Ballet Nacional, que dio lugar a la creación de OPART EPE, la imagen de marca que esto origina, la buena ubicación geográfica, el monopolio de la ópera en Portugal y la alta fidelidad de su público. Por contra, la estructura interna envejecida, la pobreza en la calificación académica de sus cuadros y el alto costo por espectador son sus puntos más débiles. En el entorno externo se vuelve a destacar como principal amenaza la recesión económica que padece Portugal, responsable de los recortes en el presupuesto, la errónea política cultural, la dependencia estatal y la dificultad para conseguir mecenas culturales que en los últimos tiempos han apostado más por el clientelismo social. Como oportunidades clave, destacamos el uso del Teatro Nacional de São Carlos, la posibilidad de comercializar la ópera, el desarrollo de contratos plurianuales con el fin de mejorar la planificación y producir economías de escala, la capacidad de las ventas de contenido y crear escuela en el área gestión cultural.

Comparando el análisis *SWOT* de los teatros en estudio y en relación con el análisis del entorno interno, se concluye que la buena ubicación geográfica y la

organización pública en el que se insertan, INATEL y OPART EPE son los puntos fuertes de ambas instituciones. En el caso del Teatro Nacional de São Carlos también la capacidad de retener un público y el monopolio de la ópera son considerados como fortalezas, cosa que no ocurre en el Teatro da Trindade.

En cuanto a las debilidades, en ambos teatros los empleados tienen una falta de formación académica y se producen reducciones en el presupuesto. En el Teatro Nacional de São Carlos, además hay que considerar los altos costes por espectador: cada espectador cuesta 455€.

En cuanto al análisis del entorno externo y de sus oportunidades, el Teatro da Trindade confía en que la selección de profesionales portugueses con títulos obtenidos en escuelas extranjeras funcionará como un factor positivo, mientras que el Teatro Nacional de São Carlos cree que la utilización del teatro, el desarrollo de contratos de plurianuales y la creación de una escuela en el campo de la gestión cultural, les ofrecerán las oportunidades para hacer frente a los altos costes y así recaudar más ingresos.

En cuanto a las amenazas, ambos teatros señalan a la recesión económica como la causa más importante de la debilidad cultural nacional. Además el Teatro Nacional de São Carlos también añade como una amenaza significativa la dependencia financiera de los clientes.

6.2.4.3. El análisis de los *Stakeholders*

En relación con el Teatro da Trindade se identificaron dos tipos de grupos de interés: internos y externos. Los grupos de interés interno son aquellos que integran el equipo de empleados y los que forman parte de la Administración del INATEL. Con respecto a los socios externos se identifican cuatro actores principales: los espectadores, los beneficiarios del INATEL, la prensa y las autoridades.

Para todos los grupos de interés se definieron criterios de evaluación en función de su rendimiento. Se tuvieron en cuenta las condiciones de trabajo tales como la remuneración recibida, el espacio de trabajo y el clima de la organización. El

INATEL explicita dos criterios pertinentes: la satisfacción del público y los resultados del Teatro da Trindade.

Con respecto a las partes interesadas externas y en relación con los espectadores, hemos optado por definir dos criterios de evaluación, porque creemos que ambos son relevantes para evaluar el Teatro da Trindade: la calidad de la programación y los precios de las entradas. Para los beneficiarios de INATEL definimos los siguientes criterios: los beneficios obtenidos -entendiendo también los beneficios que se obtienen en los descuentos de las entradas- los asientos reservados y los programas específicos para sus miembros. Para la prensa también sentimos la necesidad de establecer dos criterios: la satisfacción del público y la programación exhibida. Para los municipios y las escuelas se definen como criterios de evaluación la posibilidad de utilizar los espacios asociados al INATEL para llevar a cabo sus actividades. Para los jóvenes artistas y aficionados el criterio de evaluación es la contribución de la Escuela Cultural del Teatro da Trindade en el desarrollo de sus carreras.

Los resultados obtenidos llegan a la conclusión de que los actores con mayor poder e interés en el Teatro da Trindade son los propios trabajadores, la Administración del INATEL, los espectadores y los beneficiarios del INATEL y por lo tanto requerirá una mayor atención en el Teatro da Trindade la definición de la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la institución al ser manejados con un sentido de proximidad.

En el Teatro Nacional de San Carlos también se han identificado dos tipos de actores: internos y externos. Los internos pueden clasificarse en cuatro actores principales: los empleados, los directores artísticos, el Comité de Trabajadores de la Orquesta Nacional de Teatro y Coro de São Carlos y el Comité de Trabajadores del Ballet Nacional. Con respecto a los agentes externos pueden identificarse seis actores principales: los espectadores, los espectáculos de la Unión de los Trabajadores, el Ministerio / Secretaría de Cultura, el Ministerio de Hacienda, los proveedores y la prensa.

Con respecto a los criterios de evaluación del desempeño, para cada uno de los agentes interesados, estos son los criterios más pertinentes para evaluar el desempeño del Teatro Nacional de São Carlos. En algunos grupos de interés se identificaron más de un criterio de evaluación de desempeño. Por lo tanto, y en relación a los grupos de interés internos, los empleados del sector administrativo y técnico, con el comité de empresa de la orquesta y el coro del Teatro Nacional de São Carlos y el Comité de Trabajadores de la Compañía de Ballet Nacional, se definió como criterio las condiciones de trabajo pertinentes, y se entiende como las condiciones de trabajo, la remuneración recibida, el espacio de trabajo y el clima de la organización. Para los directores artísticos se definen dos criterios pertinentes: la satisfacción del público y la calidad de la programación. En cuanto a los grupos de interés externos y respecto a los espectadores podemos distinguir dos tipos de espectadores: los espectadores con un lugar permanente en el Teatro Nacional de São Carlos y los espectadores eventuales. Por lo tanto, para los primeros, definimos como criterio de evaluación la calidad de la programación, y para los segundos, la calidad de la programación, el número de recitales y los precios de las entradas como los criterios más importantes. En cuanto a la Unión de Trabajadores se plantea como criterio las condiciones de trabajo de los artistas. En relación al Ministerio / Secretaría de Cultura y al Ministerio de Hacienda se tienen en cuenta los resultados de las pruebas obtenidas en el Teatro Nacional de São Carlos. Para la prensa definimos dos criterios de evaluación: satisfacción del público y programación exhibida. Para los proveedores el criterio consiste en la evaluación del plazo de pago.

Los resultados obtenidos de este análisis llegan a la conclusión de que los agentes con mayor poder e interés en el Teatro Nacional de São Carlos son los espectadores, los directores artísticos, el Consejo del coro y la Compañía Nacional de Ballet. Por lo tanto, los clientes deben ser manejados con un sentido de proximidad. Estos agentes tienen una voz en la organización y debe contarse con ellos para la definición de la estrategia de la organización. Los proveedores y los sindicatos, ya que son actores con influencia significativa en el Teatro Nacional de São Carlos deben sentirse también satisfechos. Con el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Hacienda se debe mantener relación estrecha y transparente en el envío de la

información respecto a los resultados obtenidos. Con la prensa, debe haber una relación de amistad, aunque se detecta poco margen en su influencia.

Por lo tanto, se concluye que debido a su tamaño y naturaleza, los grupos de interés de cada uno de los teatros son diferentes. El Teatro da Trindade, y teniendo en cuenta que está integrado en la Fundación INATEL y carece, por tanto, de autonomía, necesita crear una diferenciación entre los grupos de interés internos, aquellos que trabajan dentro del Teatro da Trindade y aquellos que trabajan fuera. En el Teatro Nacional de São Carlos no se siente la necesidad de realizar esta distinción ya que al ser una entidad pública empresarial tiene autonomía financiera, administrativa y patrimonial. En este caso también hay que tener en cuenta a los directores artísticos en la medida en que dependen jerárquicamente del Consejo de Administración. En ambos teatros los empleados fueron definidos como grupos de interés internos con gran poder de influencia y deben, por tanto, ser manejados con proximidad y atención.

Con respecto a los grupos de interés externos, destacamos diferencias clave entre los teatros en el estudio. En el Teatro Nacional de São Carlos tienen una doble protección y por lo tanto el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Finanzas son dos grupos de interés externos muy importantes a los que se debe tener informados. El Teatro da Trindade, por su función social y su contribución, son por supuesto muy importantes.

6.2.5. La formulación de estrategias

En cuanto a los conceptos de estrategia, gestión estratégica y revisión de la literatura realizada, definimos dos nuevos conceptos aplicados a los teatros públicos. Se ha considerado la estrategia como una forma de obtener valor artístico y cultural a través de la gestión de los recursos, las capacidades y las competencias. La gestión estratégica se ha considerado aquí como un conjunto de decisiones sobre la gestión de las acciones artísticas que cuando se combinan determinan la evolución de la estrategia de la organización y en consecuencia, su rendimiento a largo plazo, con miras a la creación de un valor artístico y cultural en la sociedad.

Realizado el análisis estratégico, la formulación de la estrategia define la misión, los valores, la visión, los conductores estratégicos, los objetivos estratégicos desde las cuatro perspectivas, el mapa estratégico, los indicadores, las metas y las iniciativas.

6.2.5.1. Misión

La misión se ha definido teniendo en cuenta la naturaleza, el papel y el impacto en la sociedad de los teatros en estudio.

El Teatro da Trindade como una entidad integrada en INATEL tiene una fuerte función social que le lleva establecer como misión: *Ser un teatro popular y de calidad, promotor de teatro amateur.*

El Teatro Nacional de São Carlos, por su monopolio de la ópera, por su imagen de marca y por ser una entidad pública que tiene la única orquesta nacional y coro, establece su misión en *proporcionar un servicio de excelencia en el campo de la música clásica.*

6.2.5.2. Valores

Por su naturaleza y misión, los valores son diferentes en ambos teatros.

El Teatro da Trindade, por su función social, por su enfoque en el teatro de aficionados y artistas jóvenes basa sus valores en la calidad, la proximidad, el rigor y la solidaridad como principios transversales.

El Teatro Nacional de São Carlos y teniendo en cuenta su función social, su monopolio de la ópera y su integración en el OPART E.P.E. define como valores la innovación, la orientación para la comunidad transmitiendo confianza y eficiencia.

6.2.5.3. Visión

La visión está dando forma al futuro de una organización. En relación con el Teatro da Trindade y sobre la base de la misión, los valores, y su integración en la

Fundación INATEL, establece su visión en *ser una referencia abierta al teatro nacional y al mundo de habla portuguesa*.

En relación con el Teatro Nacional de São Carlos y teniendo en cuenta su imagen de marca en el campo de la música clásica y el hecho de que es la única entidad pública empresarial en la zona plantea su visión en *construir una escuela de gestión cultural para servir al cliente y colaborar con la comunidad*.

6.2.5.4. Vectores Estratégicos

Para el Teatro da Trindade se definen cuatro vectores estratégicos que están unidos entre sí. El primero es conseguir aumentar el público. Se relaciona principalmente con las necesidades del Teatro da Trindade para recaudar más ingresos. El segundo es aumentar la visibilidad nacional e internacional. Se relaciona principalmente con la apuesta del Teatro para centrar su "negocio" en los países de habla portuguesa y de este modo aumentar la visibilidad y el reconocimiento nacional e internacional. El tercero es el aumento del teatro amateur. Se centra principalmente en la función social del Teatro da Trindade en el apoyo a los jóvenes artistas que comienzan sus carreras, y promueven la formación y el desarrollo en diversas áreas de la producción teatral y el apoyo al teatro de aficionados. El cuarto vector es promover la solidaridad en la comunidad, exigido por la propia naturaleza social del INATEL.

Llegamos a la conclusión de que todos los vectores estratégicos del Teatro da Trindade están relacionados entre sí y que es a través de estos vínculos entre los vectores estratégicos donde se permite lograr una alineación estratégica: atraer más público está estrechamente vinculado con el aumento nacional e internacional de su visibilidad y viceversa: el aumento de teatro amateur potencia la promoción de la solidaridad y mejora la mayor visibilidad del Teatro da Trindade y, por tanto, atraerá más público.

Para el Teatro Nacional de São Carlos se han definido seis vectores estratégicos. El primero es alcanzar la excelencia artística que se ha definido teniendo en cuenta que el Teatro Nacional de São Carlos ya tiene actualmente el monopolio de la ópera y se compone de dos cuerpos artísticos (Orquesta Sinfónica y Coro del Teatro

Nacional de São Carlos) considerados ya excelentes. El segundo es el aumento de la producción. Es un vector estratégico clave para cumplir con los enormes costos y para abrir el Teatro Nacional de São Carlos a nuevas audiencias. El tercero es abrirse a la comunidad y tiene que ver sobre todo con la voluntad del Teatro de inaugurar esa escuela de gestión cultural para servir mejor al cliente y poner el Teatro Nacional de São Carlos al servicio de la ciudad. El cuarto vector es el desarrollo de sinergias en la estructura interna, centrándose principalmente en las ganancias de eficiencia a través de la promoción de actividades conjuntas. El quinto vector es el beneficio de los recursos humanos. Aquí radica la necesidad de proporcionar calificaciones académicas a sus empleados. Finalmente, el sexto vector es el aumento de los ingresos, que tiene que ver fundamentalmente con la necesidad de conseguir más ingresos que reduzcan la carga de los contribuyentes.

Llegamos a la conclusión de que todos los vectores estratégicos del Teatro Nacional de São Carlos están relacionados entre sí y que es a través de estos vínculos entre los vectores estratégicos donde se permite lograr la alineación estratégica del Teatro Nacional de São Carlos. Esto se consigue de la siguiente manera: con la cualificación de los recursos humanos, el desarrollo de sinergias en la estructura interna, el aumento de la producción y la apertura a la comunidad para mejorar el crecimiento de ingresos y viceversa.

6.2.5.5. Las perspectivas

El *Balanced Scorecard* proporciona la definición de los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas: Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y Financiera. Sin embargo, en nuestro trabajo hemos añadido otras perspectivas que creemos que son relevantes para los teatros en estudio.

En relación con el Teatro da Trindade y teniendo en cuenta la función social que ya se evidencia en la misión, los valores, la visión y los vectores estratégicos, llegamos a la conclusión de que hay una necesidad de añadir una nueva perspectiva a los cuatro ya existentes: la Perspectiva Social, que se situará junto a la perspectiva del cliente / espectador. La perspectiva clave será la financiera, que incluye el

presupuesto del Teatro Trinidad, y que servirá como palanca para todas las otras perspectivas.

En relación con el Teatro Nacional de São Carlos llego a la conclusión de que el cambio en la personalidad jurídica del Teatro Nacional de São Carlos llevó a un cambio en las fuentes de financiación y su modelo de gestión. Hay que considerar la expectativa en la creación de empresas públicas que puedan generar ingresos propios y que pueden ganar más autonomía por el esfuerzo que se le pide a los contribuyentes. Así que decidimos, en este caso, dividir las perspectivas financieras en dos puntos de vista: Perspectivas Financieras I y II, ocupando diferentes posiciones en el Cuadro de Mando Integral. Así las perspectivas financieras I se entenderían como recursos financieros del Estado (compensación) y se situarían en la base del Cuadro de Mando Integral. Las perspectivas financieras II corresponderían a la elevación de los ingresos propios y se situarían en la parte superior del Cuadro de Mando Integral, junto a la perspectiva cliente / espectador.

6.2.5.6. Los objetivos estratégicos y el mapa estratégico

La construcción del mapa estratégico permite analizar la relación causa y efecto entre los distintos objetivos de las diversas perspectivas y facilita, por lo tanto, observar la alineación estratégica de la organización.

Y así, con respecto a las perspectivas, se concluye que el enfoque del Teatro da Trindade en su función social llevó a la necesidad de crear una nueva perspectiva, la perspectiva social, cuyos objetivos estratégicos se centrarán en la función social de la misma y ocuparán un lugar destacado en la parte superior del Cuadro de Mando Integral, junto a la perspectiva del cliente / espectador, que se centrará en el público.

Llegamos a la conclusión de que las perspectivas financieras, vinculadas a las cuestiones financieras y a la gestión eficiente del presupuesto, se colocarán en el Cuadro de Mando Integral y se aprovecharán de todas las otras perspectivas.

En cuanto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, vinculada al capital humano, queda colocada por encima de las perspectivas financieras. Se concluye

que esta perspectiva es adoptada en el ámbito de los recursos humanos para actuar como palanca de las perspectivas de los procesos internos, clientes / espectador y sociales.

En cuanto a la perspectiva de los Procesos Internos llegamos a la conclusión de que es la que conlleva los objetivos estratégicos y resulta fundamental para el logro de los objetivos estratégicos en las perspectivas sociales y de cliente / espectador.

En el análisis del Mapa Estratégico y las relaciones de causa y efecto, llegamos a la conclusión de que los objetivos estratégicos de las perspectivas inferiores mejoran el logro de los objetivos estratégicos de las perspectivas superiores, lo que permite la alineación del Teatro da Trindade.

En este sentido y con respecto a las perspectivas financieras, que están en la base del mapa, la optimización de los recursos financieros de la Fundación INATEL, sirve como palanca para el resto de los objetivos estratégicos de las otras perspectivas.

El aumento de las calificaciones y competencias técnicas aumentan las posibilidades de coproducción, la calidad de la programación y el desarrollo de una cultura innovadora, lo que aumenta los procedimientos de optimización y de comercialización, aumentando también la satisfacción y la motivación de los empleados.

En cuanto a la perspectiva de los Procesos Internos, se puede identificar la correlación entre la perspectiva de los objetivos Cliente / Espectador y la perspectiva social, por lo que la conclusión es el aumento de la co-producción y el aumento de la replicación del público y la adhesión a la programación. El desarrollo de la programación cruzada potencia la adhesión de la población y el aumento de la satisfacción del espectador y una mayor calidad de la programación. La mayor satisfacción por el aumento de calidad de la programación de los espectadores y la modernización de la imagen, optimiza el procedimiento interno y mejora la modernización de la imagen, aumentando la comercialización y contribuyendo a la calidad de la programación. Por su parte, el aumento del impacto

de este marketing moderniza la imagen y la naturaleza social de la actividad, potenciando el desarrollo de las relaciones con las autoridades locales y fortaleciendo las actividades orientadas a lo social y al apoyo a jóvenes artistas, abriéndose el Teatro da Trindade a la comunidad.

Así llegamos a la conclusión de que es posible la alineación estratégica de los objetivos desde diversas perspectivas que permiten al Teatro da Trindade centrarse en objetivos clave, y alcanzar su misión.

En relación con el Teatro Nacional de São Carlos se concluye que el paso de institución pública a entidad pública empresarial refuerza los requisitos que hacen estas empresas públicas en términos de información financiera y los objetivos son incomparablemente mayores que en las instituciones públicas. Al ser entidades con un control dual, el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Cultura, su objetivo es aumentar los ingresos y ganancias, por lo que ha sido necesario dividir las perspectivas financieras en dos partes bien diferenciadas. La primera, Perspectiva Financiera I, se sitúa en la parte superior del mapa estratégico e incluye los objetivos estratégicos específicos para aumentar los ingresos, las ventas, el patrocinio y la reducción de costes; y la segunda, la Perspectiva Financiera II, que incluye el presupuesto del Estado para el Teatro Nacional de São Carlos, está situada en la base del Mapa Estratégico y su objetivo es aprovechar todas las otras perspectivas.

En cuanto a la perspectiva de los procesos internos llegamos a la conclusión de que esta perspectiva es la que tiene los objetivos estratégicos más importantes y muestra lo que internamente es más fundamental para el logro de esos objetivos estratégicos: las Perspectivas Financieras y de Cliente / Espectador.

En cuanto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, colocada por encima de la Perspectiva Financiera II, he llegado a la conclusión de que actúa como un catalizador para las perspectivas de Procesos Internos, Cliente / Espectador y Financiera.

El análisis del Mapa Estratégico y las relaciones de causa y efecto en este caso arrojan también como conclusión que los objetivos estratégicos de las perspectivas

inferiores mejoran el logro de los objetivos estratégicos de las perspectivas superiores, lo que permite la alineación del Teatro Nacional de São Carlos.

En este sentido y con respecto a las perspectivas financieras, que se sitúan en la base del mapa, se establece el objetivo estratégico de la optimización de los recursos financieros del Estado, que servirá de palanca para el resto de los objetivos estratégicos de las otras perspectivas.

En cuanto a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se puede identificar su relación con la Perspectiva de los objetivos del Proceso Interno mediante la cual se concluye que el aumento de la cualificación y la competencia de los empleados garantizará los estándares de excelencia, lo que aumenta la satisfacción y la motivación y la calidad, y el desarrollo de una cultura organizacional de la innovación. Una mayor innovación tecnológica aumenta la producción artística, la modernización administrativa y el desarrollo de una cultura organizacional de la innovación, el rejuvenecimiento de la estructura interna que mejora la modernización administrativa y el aumento de la productividad y la eficiencia y, en definitiva, al elevar la cultura de los trabajadores mejora las sinergias entre el Teatro Nacional de San Carlos y la Compañía Ballet Nacional y el aumento de la productividad y la eficiencia.

En cuanto a la perspectiva de los procesos internos, se puede identificar la correlación entre la perspectiva de los objetivos Cliente / Espectador y la Perspectiva Financiera I, y por lo tanto la conclusión de que la garantía de los estándares de excelencia y calidad aumenta la lealtad de la satisfacción del público y el aumento de espectadores, el desarrollo de una cultura organizacional innovadora, lo que contribuye a su vez al aumento de la satisfacción y de la apertura de la sociedad civil al Teatro Nacional de São Carlos atrayendo nuevos públicos. El aumento de las ventas artísticas, genera ingresos propios y favorece el mecenazgo abriéndose a la sociedad civil y atrayendo nuevos públicos. La modernización administrativa aumenta el ahorro de costes y el aumento de la productividad y la eficiencia. El aumento de la productividad y la eficiencia mejora el ahorro en los costes y, por último, las sinergias entre Teatro Nacional de São Carlos y el Ballet Nacional mejoran los costes.

Así llegamos a la conclusión de que es posible la alineación estratégica de los objetivos desde diversas perspectivas que permiten al Teatro Nacional de São Carlos centrarse en objetivos clave, definidos como aquellos que logran el objetivo final de su misión.

6.2.5.7. *Indicadores, Metas e Iniciativas*

Recordamos que un indicador es una herramienta que se utiliza para medir el nivel de logro de los objetivos en relación con los objetivos e iniciativas establecidos. Las Metas cuantifican el nivel de rendimiento que debe alcanzarse para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Las iniciativas representan el plan de acción para la implementación de los objetivos estratégicos que exige la asignación de recursos.

Así, para el Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos se describen en las Tablas 10, 11, 12, 13, 14, 22, 23, 24, 25 y 26, los indicadores, las metas y las iniciativas que concretan la estrategia de cada uno de los teatros en estudio.

En cuanto a los indicadores se establecieron indicadores claros y mensurables para que sea posible controlar la aplicación de los objetivos estratégicos en un plazo de tres años. Somos conscientes de que algunos de los objetivos son ambiciosos, pero a la vez realistas y de posible logro. Las iniciativas que hemos establecido son las que mejor traducen el plan de acción para la aplicación de los objetivos estratégicos desde todas las perspectivas.

6.3. Respuestas a las hipótesis de investigación y contribución científica

Los modelos de gestión del Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos, no se han basado hasta ahora en la gestión estratégica, aunque se empieza a comprobar, en concreto en el Teatro Nacional de São Carlos, una nueva tendencia a utilizar algunos de los mecanismos de la gestión estratégica.

Sabemos, sin embargo, que las características del tipo de negocio del Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos influyen en el diseño de sus modelos de gestión. El Teatro da Trindade tiene como objetivo cumplir con su función social

y el Teatro Nacional de São Carlos aspira a cumplir a través de su escuela en el ámbito de la cultura para elevar el número de espectadores, enriquecer los espectáculos y aumentar los ingresos.

Desde la perspectiva de la gestión de recursos y programas ofrecidos, llegamos a la conclusión de que es necesario establecer una estrategia de gestión para lograr el objetivo principal de la misión. Para este propósito el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión óptima capaz de alinear y enfocar el estudio de los Teatros en la realización de su misión y allanar el camino para alcanzar su visión.

En este sentido, volvemos la mirada a la pregunta formulada al principio de nuestra investigación: ¿Servirá el Cuadro de Mando Integral para contribuir a la alineación estratégica de los teatros públicos portugueses? Para responder esta cuestión repaso las dos hipótesis planteadas:

Hipótesis 1: ¿Se puede aplicar el *Balanced Scorecard* a los teatros públicos portugueses?

La implementación del Cuadro de Mando Integral comprende: a) un análisis estratégico y b) la formulación de la estrategia que define la misión, los valores, la visión, los conductores estratégicos, los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y las iniciativas.

Los resultados obtenidos concluyen que es posible aplicar el *Balanced Scorecard* en el Teatro da Trindade y en el Teatro Nacional de São Carlos y obtener así un mejor rendimiento de la organización, aumentando su eficiencia y eficacia, y fomentando el incremento de sus ingresos.

Hipótesis 2: ¿Se puede alinear estratégicamente un teatro público?

En la formulación estratégica del Teatro da Trindade llegamos a la conclusión de que todos los vectores estratégicos están relacionados entre sí, y es a través de estos vínculos entre los vectores estratégicos lo que afecta a la alineación estratégica del Teatro: para atraer más público se requiere un aumento de la visibilidad nacional e internacional, y viceversa, el aumento del teatro amateur refuerza la promoción de

la solidaridad y mejora tanto una mayor visibilidad del Teatro, lo que atrae más público.

En la formulación de la estrategia del Teatro Nacional de São Carlos llegamos a la conclusión de que todos los vectores estratégicos estaban relacionados entre sí y que es a través de estos vínculos entre los vectores estratégicos donde se logra la alineación estratégica del Teatro: la cualificación de los recursos humanos y el desarrollo de sinergias en la estructura interna, mejora la excelencia artística, y el aumento de la producción y la apertura a la comunidad mejora el crecimiento de ingresos y viceversa.

En ambos teatros, los objetivos estratégicos de cada perspectiva, se han definido teniendo en cuenta los vectores estratégicos delineados. Para asegurar el cumplimiento de estos objetivos estratégicos se han diseñado indicadores definidos para medir su rendimiento, iniciativas estratégicas, que traducen el plan de acción para poner en práctica los objetivos. Todo ello afecta a los recursos y por tanto la conclusión es que de esta manera sí es posible el enfoque y la alineación del Teatro da Trindade y el Teatro Nacional de São Carlos.

En cuanto a la contribución científica de esta investigación plantea un nuevo enfoque para la formulación de estrategias en los teatros públicos portugueses teniendo en cuenta la situación del país, sus legislación, las estructuras artísticas y las políticas de financiación existentes.

En este sentido se desarrolla un nuevo concepto de la estrategia aplicada a los teatros públicos como una forma de obtener valor artístico y cultural a través de la gestión de los recursos, la capacidad de las organización y las competencias de los agentes involucrados.

También hemos desarrollado un nuevo concepto de gestión estratégica que es definido como un conjunto de decisiones que una vez combinadas determinan la evolución de una organización y por lo tanto su rendimiento a largo plazo, con miras a la creación de estrategias artísticas y culturales.

Hemos aclarado el entorno interno y externo de los teatros públicos portugueses a través de herramientas de análisis estratégico que sirvieron de base para la formulación de la estrategia. Teniendo en cuenta este análisis estratégico, gracias a la adaptación del *Balanced Scorecard*, se proporciona al Teatro da Trindade y al Teatro Nacional de São Carlos nuevas perspectivas y nuevos objetivos estratégicos que pueden garantizar su éxito y su alineación con los planes estratégicos de la sociedad.

6.4. Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

Toda investigación tiene limitaciones y este estudio no es una excepción.

Una de las limitaciones de esta investigación es el pequeño número de casos estudiados, que afecta a la solidez y a la generalización de los hallazgos. Se ha optado por una investigación en profundidad de los estudios de caso seleccionados ofreciendo la posibilidad de extender su aplicación a otros teatros portugueses con características diversas. Por lo tanto, aunque se considere que los casos de estudio seleccionados permiten entender razonablemente los beneficios de implementar el *Balanced Scorecard* en este tipo de organizaciones, sin embargo, sería necesario ampliar el número de casos a otros tipos de teatro. La inclusión de otros estudios de casos correspondientes a otras realidades o variaciones de las realidades estudiadas aquí, enriquecerían el campo de investigación y el conocimiento producido hasta ahora.

Otra limitación se relaciona con el hecho de que la presente investigación es un estudio de la aplicabilidad del *Balanced Scorecard* y no la aplicación misma, por lo que la falta de monitorización en la implementación real del Cuadro de Mando Integral también afecta a la solidez de las conclusiones presentadas y a los posibles resultados.

Frente a estas limitaciones, se anima a la comunidad investigadora a que explore esta vía abierta aquí y contribuya con nuevos estudios de caso y nuevas aplicaciones a la viabilidad de esta herramienta de gestión en la administración de los teatros del siglo XXI.

En conclusión, más que un proyecto terminado, esta investigación deja la puerta abierta aquí a futuras investigaciones que completen el panorama. Valoren no tanto las respuestas como las pistas que desde aquí se ofrecen.

Bibliografia

Referências Bibliográficas sobre Estratégia

- Ackoff, R. (1970), *A Concept of Corporate Planning*, Nova Iorque: Willey Interscience, John Wiley & Sons Inc;
- Andrews, K.R. (1971), *The concept of corporate strategy*, New York: Dow – Jones Irwin;
- Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy – An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill Inc;
- Araújo, J. (2002), «NPM and the Change in Portuguese Central Government» *International Public Management Journal* 5 (3): 223-35;
- Araújo, J e M. Rodrigues (2005), «A nova gestão pública na governação local», 3º Congresso do INA, Lisboa, consultado em 22.09.2012 in <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>;
- Bartol, Kathryn M. e David C. Martin (1998), *Management*, 3ªedição, Boston: Irwing McGraw-Hill;
- Bicho, L. S. Baptista (2006), «Modelo de Porter e Análise SWOT – Estratégias de Negócio», em <http://prof.santana-e-silva.pt/> [consultado em 01.03.2101];
- Bilhim, J. (2006), *Teoria Organizacional*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas;
- Caldeira, J. (2009), *Balanced Scorecard no Estado – Gerir a Performance Estratégica para a Criação de Valor Público*, Lisboa: Edições Almedina;
- Carapeto e Fonseca (2006), *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edições Sílabo;
- Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B. (2002), *Business Strategy*, 2nd edition, Burlington: Elsevier Science;

- Cardoso, J. L. (2001), *História do Pensamento Económico Português*, Lisboa: Livros Horizonte;
- Cardoso, J. L. (2003), *Gestão Estratégica das Organizações - Como Vencer nos Negócios do Século XXI*, 6ª edição, Lisboa: Editorial Verbo;
- Learned, E.P., C.R. Christensen, K Andrews, e W.D. Guth (1965), *Business Policy: Text and Cases*, 5th ed., Richard Irwin Corp, 1982;
- Castro, B. (2000), «Planejamento Estratégico em Condições de Elevada Instabilidades», em http://www.cde.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/planejamento_estrategico_em_condicoes.pdf [consulta em 08.03.2010];
- Chandler, Alfred. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters of in the History of the American Industrial Enterprise*, Washington D.C.: Massachusetts Institute of Technology reprinted 2003 by Bear Books;
- Chandler, Alfred. D. Jr. (1962), (1990), *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. London: Harvard, Belknap;
- Chesani, M. F. (2007), «Estratégias: definição, formulação e implementação» em <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/estrategias:-definicao,-formulacao-e-implementacao-1406/artigo/#rev-4597>;
- Collins, J. e Porras, J. (1996), «Building Your Company's Vision», *Harvard Business Review* (setembro - outubro);
- Creswell, J.W. (2007), *Research Design – Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3th edition, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.;
- Cruz, C. P. (2005a), «Mapa da Estratégia: o plano para ter sucesso», em <http://balancedscorecard.blogspot.com> [consulta 23.07.2009];
- Cruz, C. P. (2005b), «Proposta de valor: o que vamos oferecer aos clientes», em <http://balancedscorecard.blogspot.com> [consulta 23.07.2009];

- Cruz, C. P. (2006a), *Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial*, Porto: Vida Económica;
- Cruz, C. P. (2006b), «Modelar uma organização» em <http://balancedscorecard.blogspot.com>;
- Cruz, C. P. (2006c), «Incentivas que transformam uma organização» em <http://balancedscorecard.blogspot.com> [consulta 23.07.2009];
- Cruz, C. P. (2006d), «Monitorizar o desempenho e as iniciativas» em <http://balancedscorecard.blogspot.com> [consulta 23.07.2009];
- Cruz, C. P. (2006e), «Transformar pessoas em sintonia com a estratégia», em <http://balancedscorecard.blogspot.com> [consulta 23.07.2009];
- Cruz, C. P. (2006f), «O que pode correr mal» em <http://balancedscorecard.blogspot.com> [consulta 23.07.2009];
- Cruz, C. P. (2006g), «Incentivas que transformam uma organização» em <http://balancedscorecard.blogspot.com> [consulta 23.07.2009];
- David, F.R., (2003), *Strategic Management – Concepts & Cases*, International Editions, 9th edition, New Jersey: Pearson Education Inc.;
- Dávila, António (1999), «Nuevas herramientas de control: El Cudro de Mando Integral», *Revista de Antiguos Alunos*, IESE: Universidad de Navarra, Setembro;
- Denzin, N.K.; Y.S. Lincoln (2005), *The Sage Handbook of qualitative research*, 3th edition, Thousand Oaks: Sage Publications Inc;
- Deslauries, J. Pierre (1997), «L’induction Analitique» in Poupart et al. (1997), *La Recherche Qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Canadá: Gaëtan Morin;
- DGAP (2012), Página da Direção-geral da Administração e do Emprego Público, consultado em www.dgap.gov.pt em 10.10.2012;

- Domingues, I. (2003), *Gestão da qualidade nas organizações industriais: procedimentos, práticas e paradoxos*, Oeiras: Celta Editora;
- DRE (2003), Página do Diário da República, Resolução de Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho, consultado em www.dre.pt em 12.06.2013;
- DRE (2007), Página do Diário da República Decreto-Lei n.º 34/2007 de 29 de Março, consultado em www.dre.pt em 12.06.2013;
- Drucker, Peter (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Sons;
- Drucker, Peter (2001), *O essencial de Peter Drucker*, Lisboa: Actual Editora;
- Drucker, Peter (2007), *A essência de Peter Drucker – Uma Visão para o Futuro*, Edições Campus;
- Dubois, A. e Gadde, L.-E. (2002), “Systematic combining: an Abductive Approach to Case Research”, *Journal of Business Research*, Vol.55, pp. 553-560;
- Eisenhardt, K. M. (1989), “Building Theories from Case-study Research”, *Academy of Management Review*, vol. 14, nº 5, 532-550;
- Estevão, C. (2004), «Gestão Estratégica nas Escolas», *Cadernos de Organização e Gestão Curricular: Instituto de Inovação Educacional em* [<http://www.smecc.salvador.ba.gov.br>] consultado em [21.02.2011];
- Fernandes, M,^a J. (2005), «Os Recentes Desenvolvimentos da Contabilidade Pública em Portugal: A Utilidade da Informação Económica e Financeira» *Jornal de Contabilidade* (341): 301-13;
- Filho, E.H (2005), *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*, Brasil: Editora Campus;
- Flick, U. (2005), *Métodos Qualitativos na Investigação Científica*, 1ª edição, Lisboa: Monitor L.da;

- Freire, A. (1997), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, 1ª edição, Lisboa: EditorialVerbo;
- George, A. L. e Bennett, A. (2005), *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*, Belfer Centre for Science and International Affairs, Cambridge: Harvard University;
- Giollo, Paulo Roberto (2002), *Modelo de Avaliação de Desempenho Fundamentado no Balanced Scorecard – Um Estudo de Caso da URI – Campus Erechim*, Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre;
- Gomes, A.P.S. (2006), *O Papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho do sistema policial português*, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão (Tese de Mestrado) [<http://repositorium.sdum.uminho.pt>];
- Gomes, A.P.S.; J. B. da Costa Carvalho; N. A.B. Ribeiro, S.P.S. Nogueira (2007), *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*, Lisboa: Publisher Team;
- Governo de Portugal (2012), Página do Governo de Portugal consultado em www.portugal.gov.pt em 20.10.2012;
- Gray, A. e B. Jenkins (1995), «From public administration to public management: reassessing a revolution?» *Public Administration* 73(1): 75–99;
- Guba, E.G. e Y.S. Lincoln (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Newbury park, California: Sage Publications;
- Guerra, Jaime Manuel A.R, (2008), *A utilização do Balanced Scorecard como instrumento de melhoria de competitividade entre empresas*, Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia (Tese de Mestrado);
- Hamel G. e Aimé Heene (1994), *Competence-Based Competition*, John Wiley & Sons Inc.;

- Heitzman, R. (2001), *A Strong Foundation: Values and Ethics for the Public Services of the Future*, Policy Research and Practice, Spring/Printemps;
- Hood, Christopher. 1991. «A Public Management for all seasons?» *Public Administration* 69 (1): 3-19;
- Hood, Christopher. 1995. «The ‘new public management in the 1980s: variations on a theme» *Accounting, Organizations and Society* 20: 93–109;
- Horváth e Partners (29003), *Dominar el Cuadro de Mando Integral – Manual práctico basado en más de 100 experiencias*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000;
- Hunger, J. David, Wheelen, Thomas L, *Essentials of Strategic Management*, 3th edition, New Jersey: Pearson Education International;
- INE (2012), Página do Instituto Nacional de Estatística, consultado em www.mwtweb.inw.pt em 30.11.2012;
- Irwin, D. (2002), «Strategy mapping in the public sector», *Longe Range Planning*, n.º 35, pp 637-647;
- Jeffries, D.R. B. Evans, P. Reynolds (1999) *Formar para a Gestão da Qualidade Total TQM*, Lisboa: Monitor;
- Kaplan, Robert e David Norton (1992), «The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance», em *Harvard Business Review* (Jan. – Feb.), págs. 71-79;
- Kaplan, Robert e David Norton (1993), «Putting the Balanced Scorecard to Work» em *Harvard Business Review* (Sep-Out), págs 134-147;
- Kaplan, Robert e David Norton (1996a), «Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System», em *Harvard Business Review – On Measuring Corporate Finance*, Harvard Business School Press, págs. 183 – 211;

- Kaplan, Robert e David Norton (1996b), *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press;
- Kaplan, Robert e David Norton (1996c), «Linking the Balanced Scorecard to Strategy», em *California Management Review*, Vol. 39, No.1;
- Kaplan, Robert e David Norton (1997), *A estratégia em Acção – Balanced Scorecard*, Brasil: Elsevier Editora;
- Kaplan, Robert e David Norton (1998), “City of Charlotte (A)”, 9-199-036 Boston: Harvard Business School;
- Kaplan, Robert e David Norton (2000), “Having Trouble with Your Strategy? Then Map it”, *Harvard Business Review* (September-October 2000);
- Kaplan, Robert e David Norton (2001a), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I”, *Accounting Horizons*, March 2001;
- Kaplan, Robert e David Norton (2001b), “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II”, *Accounting Horizons*, June 2001;
- Kaplan, Robert e David Norton (2001c), *The Strategy Focuses Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive the New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press;
- Kaplan, Robert e David Norton (2004a); *Mapas Estratégicos – convertendo activos intangíveis em resultados tangíveis*, 7ª Edição, Elsevier Editora L.da;
- Kaplan, Robert e David Norton (2004b); “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets” em Harvard Business School Publishing Corporation;
- Kaplan, Robert e David Norton (2005); “The Office of Strategy Management” em *Harvard Business Review*, (October 2005);

- Kaplan, Robert e David Norton (2006), *Alignment – Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press;
- Kaplan, Robert e David Norton (2008a), “Mastering the Management System” *Harvard Business Review* (January 2008);
- Kaplan, Robert e David Norton (2008b), *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press;
- Kay, J. (1993), *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value*, Oxford University Press;
- Lapsley, I. (1999), «Accounting and The New Public Management: Instruments of substantive efficiency or a rationalising modernity?» *Financial Accountability & Management* 15 (3/ 4): 201- 07;
- Lessard-Hérbert.M, G. Goyette, G. Boutin (2005), *Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas*, (traduzido por Maria João Reis), 2ª edição, Lisboa: Instituto Piaget;
- Lindblom C. (1959), “The Science of «Mulding Through», *Public Administration Review*, Vol. 19, No. 2, pp. 79-88;
- Learned, E.P.; C.R. Christensen; K. Andrews; e W.D. Guth (1965), *Business Policy – Text and Cases*, 5th ed., Richard Irwin Corp, 1982;
- Madu, C.N. (1998), *Strategic Total Quality Management*, In: handbook of Total Quality Management. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers;
- Martinet, A. CH.(1992), *Estratégia*, 2ª ed., Lisboa: Edições Silabo;
- Matos, Luís Filipe (2006), *A utilização do Balanced Scorecard para monitorar o desempenho de um hospital*, Tese de Mestrado da Universidade do Minho, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt>, [consultado em 15.09.2010];

- Maximiano, A.C. (1992), *Introdução à Administração*, 3ª edição, São Paulo, Editora Atlas;
- Miller, A. (1993), *Strategic Management*, United States: McGraw-Hill Inc.;
- Miles, M.B. e A.M Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd edition, California: Sage Publications;
- Minayo, M.C. (1994), *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*, 7ª edição, São Paulo: Hucitec;
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper and Row;
- Mintzberg, H. (1978), «Strategy-Making in Three Modes, No. 16, California Management Review;
- Mintzberg, H., (1987), «Crafting Strategy», Harvard Business Review, July-August, pp. 66-75;
- Mintzberg, H., (1990), «Strategy Formation: Schools of Thoughts», in *Perspectives on Strategic Management*, (ed.) J. Frederickson, Boston Ballinger;
- Mintzberg, H., (1994), «The Rise and Fall of Strategic Planning», Harvard Business Review, Janeiro-Fevereiro de 1994;
- Mintzberg, H., B. Ahlström e J. Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management*, London, Prentice-Hall;
- Mintzberg, H., (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações*. 2ª Edição. Lisboa, Editorial Presença;
- Mintzberg, H., (2004). *Estrutura e dinâmica das organizações*. 3ª Edição. Lisboa, Publicações Dom Quixote;
- Mozzicafreddo, J. (2001). *Modernização da administração pública e poder político*. In: Mozzicafreddo, J, Gomes, J.S. (org.). *Administração e*

política: perspectivas de reforma da administração pública na Europa e nos Estados Unidos. Oeiras. Celta;

Nicolau, I. (2001) «Perspectivas de análise estratégica: Escolha e Determinismo na construção de vantagens competitivas» em <http://ee.dcg.eg.iscte.pt> [consultado em 01.03.2010];

Niven, Paul R. (2008), *Balanced Scorecard Step by Step: for Government and Nonprofit Agencies*, New Jersey: John Wiley & Sons;

Norburn, D. (1997), «Pest Analysis», *Blackwel Encyclopedia of Strategic Management*, Oxford: Oxford Blacwell;

Norburn, D. (2001) «O Conceito de Meio Envolvente» em <http://ee.dcg.eg.iscte.pt> [consultado em 01.03.2010];

Norreklit, Hanne (2000), «The Balanced on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions», *Management Accounting Research*, n.º 11, pp 65-88;

Norton, D. (1999), «Use strategy Maps to Communicate your Strategy», *Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing;

OCDE, 2001, *OECD Public Management Policy Brief n.º 9*. Disponível em www.oecd.org/puma;

Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, Boston: McGraw-Hill Inc.;

Olve, N-G; J. Roy; M Wetter, *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral – Guía práctica del Balanced Scorecard*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000;

Osborne, David e Ted Gaebler, (1993) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume Book;

- Pearce II, J.A.; e R.B. Robinson Jr (1991), *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy*, Chicago, IL: Richard Irwin Co.;
- Pereira, A., B. Marques (2006), «O Ciclo de Vidas dos Produtos e a Gestão Estratégica das Empresas», em <http://prof.santana-e-silva.pt/> [consultado em 21.03.2011];
- Pinto, Francisco José Simões (2005), «Adaptações ao Sector Público e às Organizações Privadas sem fins lucrativos», III Seminário Internacional “Gestão e Estratégia no Século XXI” ESGHT Universidade Algarve, [<http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>];
- Pinto, Francisco José Simões (2006a), «Gestão da Performance nas Organizações – um sistema integrado de metodologias e soluções», XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica Universidade Évora (2006), [<http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>];
- Pinto, Francisco José Simões (2006b), «Gestão da Performance nos Serviços Públicos – Modelos de Abordagens para concretizar a mudança», 4º Congresso Nacional da Administração Pública, a partir do site [<http://franciscojspinto.com/publicacoes.html>];
- Pinto, Francisco José Simões (2006c): «*Transformar Prioridades Estratégicas em Performances Excelentes*», Revista Encontros Científicos, Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão Hotelaria e Turismo, Faro;
- Pinto, Francisco José Simões (2007), *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*, Edições Sílabo;
- Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries e Competitors*, Nova Iorque: Free Press;
- Porter, M. (1985), *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, 18ª Edição, (tradução Elisabeth Maria Pinto Braga), Brasil: Editora Campus;

- Porter, M. (1996), “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, Nov/Dez;
- Pollitt, C., J. Brichall e K. Putman (1998), «Decentralising Public Service Management» Macmillan Press Ltd;
- Prahalad, C.K.; e Gary Hamel (1990), “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 68 No. 3, pp. 79-91;
- Quin, J.B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Illinois: Richard Irwin;
- Rampersad, Hubert K. (2003), *Scorecard para Performance Total*, Brasil: Editora Campus;
- Rebouças de Oliveira, D. P. (1993a), *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*, São Paulo: Atlas;
- Rebouças de Oliveira, D. P (1993b), *Excelência na Administração da Estratégia*, São Paulo, Editora Atlas S.A.;
- Ribeiro, Nuno A.B. (2005), *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão (Tese de Mestrado) [<http://repositorium.sdum.uminho.pt>], [consultado em 15.07.2010]; [
- Rocha, J. A. Oliveira (2000), «Modelos de Gestão Pública.» *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas* 1 (1): 6-16;
- Rocha, J. A. Oliveira e Dantas, J. Costa (2007); *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objectivos*, Editora Reis dos Livros, Lisboa;
- Rosa, A e A.F. Teixeira (2002), *Perspectivas da gestão estratégica*, Colecção ISCTE – Escola de gestão, Lisboa: AL Litteram;
- Russo, João (2006), *Balanced Scorecard para PME*, Lidel – Edições Técnicas L.da.;

- Santos, António J. Robalo (2008), *Gestão Estratégica – Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Escolar Editora, Lisboa;
- Santos, Rui Almeida (2006), *Balanced Scorecard em Portugal – Visão, Estratégia e Entusuiamo*, Gestão Plus, Cascais;
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, lugar: Harper & Row;
- Serra, F. R., Ferreira, M.P., Torres, M C., Torres, A.P. (2010), *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*, Lisboa: Lidel – Edições Técnicas L.da;
- Simon, H.A. (1971), *Comportamento Administrativo*, 2ª Edição, Rio de Janeiro, FGV, Colecção Administração e Gerência;
- Strauss, A. e Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, London: Sage Publications;
- Stalk, G.; P. Evans; e L. Shulman (1992): «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy» Harvard Business Review;
- Stalk, G (1988), «Time - The next source of Competitive Advantage», Harvard Business Review, 66, July-August, pp 41-51;
- Steiner, G. (1969), *Top Management Planning*, New York: Free Press;
- Streubert H.J e D. R Carpenter (1999), *Investigação Qualitativa em Enfermagem*, 2ª edição;
- Teixeira, S. (2005), *Gestão das Organizações*, Madrid, Editora McGraw-Hill Interamericana;
- Tilles, Seymon (1963), *How to evaluate corporate strategy*. Harvard Business Review, New York, Jul/Ago;
- Trego B. e J. Zimmerman (1989), *Vision in Action: Putting a Winning Strategy to Work*, Nova Iorque: Simon & Schuster;

Vilelas, José (2009), *Investigação – Processo de Construção do Conhecimento*, 1ª edição, Lisboa: Edições Silabo;

Von Neumann, J.V., Morgenstern, O. (1974), *Theory of games and economic behaviour*. New York, University Press;

Wernerfelt, B. (1984), “A Resourced-Based View of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2);

Yin, R.K. (2003a), *Case Study Research – Design and Methods*, 3ª Edição, Califórnia: Sage Publications, Inc.;

Yin, R.K. (2003b), *Applications of case study research*, 2ª Edição, Califórnia: Sage Publications, Inc.;

Referências Bibliográficas sobre Teatro:

Bathrust J. e T.S. Stein (2008), *Performing Arts Management*, New York: Allworth Press;

Benevides, F.F (1902a), *O Real Teatro de São Carlos de Lisboa*, Lisboa, Desenhos e Gravuras de Alberto, Almeida, Cazellas, Macedo Nunes, Pedroso, Raphael Bordalo Pinheiro e Severini, Aguarelas de Raphael Bordalo Pinheiro, Cromos de Justino Guedes;

Benevides, F.F (1902b), *O Real Teatro de São Carlos de Lisboa – Memórias 1883-1902*, Lisboa: Academia Real das Ciências;

Borges, Vera (2007); *O Mundo do Teatro em Portugal*, Instituto de Ciências Sociais: Imprensa de Ciências Sociais, Lisboa;

Byrnes, W.J. (2009), *Management and the Arts*, 4th edition, UK: Elsevier Inc.;

Canelas, L, A. Coelho (2011), «Novo modelo da secretaria de Estado da Cultura já foi publicado», em <http://www.publico.pt/Cultura/novo-modelo-da-secretaria-de-estado-da-cultura-ja-foi-publicado-1527046>, (consultado em 10.04.2011);

- Chong, D. (2002); *Arts Management*, London: Routledge;
- Conte D.M. e S. Langley (2007), *Theatre Management*, California: EntertainmentPro;
- Domingos, Nuno (2007); *A Ópera do Trindade*, Lisboa: edições ASA;
- Gomes, R. , T. Martinho(2001); « Compedium Cultural Policies e Trends in Europe, 12» 2ª edição 2011-PT, em <http://www.culturalpolicies.net> (consultado em 11.04.2011);
- Harvey, Edwin R. (2005), *Política y financiación pública del teatro*, Madrid: Fundación Autor;
- INE (2012), Página do Instituto Nacional de Estatística, consultado em www.mwtweb.inw.pt em 30.11.2012;
- Ivo Cruz, D. (2005), *Teatro de Portugal*, Lisboa: Edições Inapa;
- Martín, M. (2006a), *Gestión de Proyectos Escénicos*, Espanha: Editora Ñaque;
- Martín, M. (2006b), *Gestión de Salas y Espacios Escénicos*, Espanha: Editora Ñaque;
- Martín, M. (2006c), *Técnicas de Organización y Gestión*, Espanha: Editora Ñaque;
- Moreau, M. (1999), *O Teatro de São Carlos – Dois Séculos de História*, Lisboa: Hugin Editores L.da (2 Volumes);
- Pick, J. (1986), *Managing the arts? The British Experience*, London: Rhinegold Publishing Limited;
- Pick, J. (1980), *Arts Administration*, London: E.& F.N. Spon Ltd;
- Rey Colaço, A. (1949), *Vinte anos no Teatro Nacional D. Maria II (1929-1949)*, Lisboa: Tipografia Feitos Brito L.da;
- Ribas, T. (1993), *O Teatro da Trindade 125 anos de Vida*, Lisboa: Leilão e Irmão

- Shore, H. (1940), *Arts Administration and Management*, London; Quorum Books,
- Solmer, A. (1999), *Manual de Teatro*, Lisboa: Cadernos Contra Cena;
- Troni, José Alarcão (2003), «70 anos ao serviço de Portugal, INATEL», Lisboa:
Editoriais da Revista Tempo Livre;
- Valente, J. C. (1999), *Estado Novo e Alegria no Trabalho – Uma História Política da FNAT (1935 – 1958)*, INATEL, Lisboa: Edições Colibri;

Anexos

Anexo 1 - Dados Biográficos da Direção do Teatro Nacional de São Carlos

No Anexo 1 apresentamos os aspetos curriculares mais relevantes da Direção do Teatro da Trindade.

Cucha Carvalheiro é, Licenciada em Filosofia pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. É atriz profissional desde 1979, tendo sido aluna de Manuela de Freitas e Jean-Pierre Tailhade, no Teatro do Mundo; de Adolfo Gutkin, na Fundação Calouste Gulbenkian; de Michel Mathieu; Pierre Byland no Curso L'acteur et son clown do Centre Kyron, em Paris e de Maria do Rosário Coelho na voz. Foi nomeada para a Direção do Teatro da Trindade em 2009. Durante esse período Cucha Carvalheiro ficou responsável pela gestão artística do Teatro da Trindade, pela realização de toda a programação anual do Teatro. Em novembro de 2012 a Diretora do Teatro da Trindade apresentou a sua demissão [em <http://www.publico.pt/cultura/noticia/cucha-carvalheiro-substituida-na-direccao-do-teatro-da-trindade-1583387>, visto em 12.06.2013].

Catarina Gonçalves, Diretora Adjunta do Teatro da Trindade, licenciou-se em Direito e fez o Curso de Formação de Atores terminando ambos em 1995, entre 1997 e 1998 fez o Curso de Programação Artística pela Culturgest. Integrou a Direção do Teatro da Trindade em Maio de 2009, ficando responsável pela gestão financeira do mesmo. Catarina Gonçalves terminou as suas funções em fevereiro de 2012 passando a exercer, em março desse mesmo ano, as funções Secretária - Geral Adjunta da Presidência do Conselho de Ministros [<http://dre.pt/pdf2sdip/2013/02/042000000/0773507735.pdf>, visto em 12.06.2013].

Anexo 2 - Dados biográficos dos Presidentes dos Conselhos de Administração e Diretores Artísticos do Teatro Nacional de São Carlos

No Anexo 2 apresentamos os aspetos curriculares mais relevantes dos vários Conselhos de Administração e Diretores Artísticos do Teatro Nacional de São Carlos.

a) Conselhos de Administração

Pedro Miguel dos Santos Moreira é Licenciado em Organização e Gestão de Empresas, Pós Graduado em Ciências Empresariais / Gestão, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, Mestre em Políticas e Gestão de Recursos e Humanos e Doutor em Ciências de Gestão / Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Pedro Moreira é também docente Universitário no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Tem uma vasta experiência de gestão pública tendo sido Administrador - Delegado da Turismo Fundos SGFII, S. A. (desde 15 de Junho de 2010); Administrador não Executivo da Turismo Capital SCR, SA (de 15 de Junho de 2010 até Fevereiro de 2012) e Presidente do Conselho de Administração do OPART E.P.E, entidade gestora do Teatro Nacional de São Carlos e da Companhia Nacional de Bailado (entre 17 de Maio de 2007 e 17 de Maio de 2011. A OPART E.P.E foi criada em 2007 e Pedro Moreira integrou desde logo a presidência do referido organismo de 17 de maio de 2007 até 17 de maio de 2010.

Jorge Salavisa antes de integrar o Conselho de Administração era Diretor do Teatro de São Luiz em Lisboa ex-coreógrafo e bailarino, Jorge Salavisa esteve à frente da Companhia Nacional de Bailado entre 1996 e 1999. A nomeação de Jorge Salavisa foi contestada pelos colaboradores do Teatro Nacional de São Carlos por não deter formação na área de gestão.

João Villa-Lobo integrou o Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos em 28 de Abril de 2011 a mantém-se ainda em funções. Antes disso João Villa-Lobo integrou a administração do Teatro Nacional D. Maria II, de dezembro

de 2009 a julho de 2011, integrou a AMEC-Metropolitana, associação sem fins lucrativos ligada à gestão, de janeiro de 2007 a dezembro de 2009, foi administrador da empresa privada World Logist S.A. e CEO da empresa Lusofuturo S.A de 2004 a 2009 e CFO da empresa Kumfute, sediada em Sintra de 2009 a 2003.

O Maestro César Viana é compositor, flautista, diretor de orquestra e musicólogo. O seu repertório fez parte de algumas instituições, tais como, Ballet Gulbenkian, Companhia Nacional de Bailado, Teatro da Trindade, Festival Internacional de Mafra, etc. César Viana foi diretor artístico dos Ensembles Sinfoniab e Cobras e Son, do festival de Música Antiga de Sesimbra, bem como do Centro para o Estudo das Artes de Belgais, fundado por Maria João Pires. Teve ainda responsabilidades diretivas ou de coordenação na Fundación Caja Duero (Salamanca) e na Orquestra Metropolitana de Lisboa. Até 2012 foi membro do Conselho de Administração do OPART E.P.E., e diretor artístico do Festival ao Largo, um dos principais festivais de música clássica em Portugal. Atualmente é professor de Composição no Centro Superior de Enseñanza Musical Katarina Gurska (Madrid) e é diretor musical da orquestra de cordas Concerto Moderno.

Adriano Jordão estudou no Conservatório Nacional de Lisboa, tendo prosseguido os estudos em Paris, sob a orientação de Yvonne Lefèbure e, em 1967, fez um ano de aperfeiçoamento artístico nos Estados Unidos, através de um apoio da Fundação Calouste Gulbenkian. A carreira de Adriano Jordão, como pianista, percorreu toda a Europa, América do Norte e do Sul, África e Ásia, passando por Nova Iorque, Paris, Londres, Atenas, Roma, Salzburgo, Bruxelas, Luxemburgo, Frankfurt, Rio de Janeiro, Hong Kong, entre outras cidades. Fundou, com Theodor Paraskivesco, Ileana Cotrubas, Peter Schreier, Julia Hamari e Ionel Pantea, o grupo de câmara I Vocalisti, dedicado à interpretação de obras menos interpretadas do repertório vocal de câmara. Foi agraciado pelo Governo francês com o grau de Oficial da Ordem das Artes e das Letras, e com a Medalha de Mérito da Soberana Ordem de Malta, entre outras distinções. Esteve, durante oito anos, como conselheiro cultural na Embaixada de Portugal no Brasil.

José de Monterroso Teixeira é doutorado em História pela Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões, desempenhou, entre outros, os cargos de diretor do Museu Biblioteca da Fundação da Casa de Bragança, do Paço Ducal de Vila Viçosa, do Museu de Évora (1988-1992) e do Centro de Exposições do Centro Cultural de Belém (1992-1997). Entre 2002 e 2006 foi Diretor-Geral de Cultura da Câmara Municipal de Lisboa. Comissário da representação oficial portuguesa na Bienal de Veneza de 1995 e de exposições como *Triomphe du Baroque*, que integrou a Europália 91 em Bruxelas e *Splendours of Portugal, Five Centuries of Portuguese Art*, que esteve em 1997 no Tokyo Fuji Museum of Art, também comissaria a exposição temporária Franco Maria Ricci, patente no Museu Nacional de Arte Antiga.

Sandra Maria Albuquerque e Castro Simões é licenciada em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Entre 2011 e 2014 exerceu o cargo de vogal do Conselho de Administração do Teatro Nacional D. Maria II, EPE com a responsabilidade da área financeira. Em 2011 foi nomeada como diretora de serviços de gestão de recursos da Inspeção-Geral das Atividades Culturais. Antes disso, durante 14 anos (1996-2010) esteve na Câmara Municipal de Lisboa, como técnica superior na área de Economia e Finanças.

b) *Diretores Artísticos*

Christoph Dammann foi Diretor Artístico do Teatro Nacional de São Carlos de junho de 2007 até abril de 2010. É doutorado em musicologia e antes de integrar o Teatro Nacional de São Carlos dirigia a Ópera de Colónia. A crítica social indica que o período de vigência de Christoph Dammann foi o mais negro do Teatro Nacional de São Carlos com a apresentação de programações medíocres e com uma má escolha de maestros e cantores. Christoph Dammann foi substituído por Martín André em 2010.

Martín André, maestro britânico, é o único maestro que já dirigiu todas as grandes companhias de ópera britânicas. Iniciou a sua carreira como maestro titular da Welsh National Opera. Ganhou renome com a sua participação em vários festivais

de Bournemouth e Edinburgh. Consolidou o seu percurso artístico através de apresentações regulares nas grandes casas de ópera de todo mundo. É presença assídua em França, Holanda, Itália, Alemanha, Israel, República Checa, Canadá, EUA e África do Sul. Integrou o Teatro Nacional de São Carlos em Agosto de 2010.

Anexo 3 – Entrevista realizada à Diretora do Teatro da Trindade - Cucha Carvalheiro - em 8 de junho de 2010.

1. Qual a missão do Teatro da Trindade?

O Teatro da Trindade é propriedade da fundação INATEL que tem como fins principais a promoção das melhores condições para ocupação dos tempos livres e de lazer dos trabalhadores no ativo e reformados, desenvolvendo e valorizando o turismo social a criação e fruição cultural a atividade física e desportiva, a inclusão e solidariedade a social. Para o Teatro da Trindade definimos como missão a criação de um Teatro da Trindade aberto à cidade multicultural que é Lisboa, ao país e ao espaço da lusofonia. O Teatro da Trindade cumpre uma das razões da Fundação INATEL, a fruição dos tempos livres dos trabalhadores produzindo e divulgando conteúdos de especial relevância e excelência. Onde creio que possa haver alguma discussão é efetivamente sobre o que é isso da fruição dos tempos livres dos trabalhadores e se nós devemos fazer um teatro popular ou se pelo contrário devemos ter como missão cultural elevar a cultura dos trabalhadores. Na Sala Principal do Teatro, que tem 495 lugares úteis eu pretendo fazer aquilo a que chamei de teatro popular de qualidade, creio que é essa a minha missão, portanto escolher grandes textos, boas equipas e tentar que os espetáculos sejam acessíveis ao público mas que ao mesmo tempo tenham alguma nota de contemporaneidade, ou seja, não sejam iguais aquilo que as pessoas veem na televisão ou às novelas. Pretendemos também que o Teatro da Trindade seja um teatro que promova a ligação entre os profissionais e os amadores de teatro, promovendo ações de formação e aperfeiçoamento nas diversas áreas da produção teatral, esta é a missão da Sala Principal. Na Sala Estúdio já temos um Teatro da Trindade que dá oportunidades e condições a jovens artistas em início de carreira, que também são trabalhadores e por isso precisam também de solidariedade para começarem as suas carreiras.

Uma das funções do Teatro da Trindade, e da Fundação INATEL desde o seu início, é acrescentar valor à cultura portuguesa e portanto na minha programação isso também está muito presente.

Para cumprir todos estes objetivos eu tenho que orientar as coisas em vários sentidos, no fundo levo um ano de programação que organizei, a da Sala Principal, em ciclos no que respeita a teatro, quis também manter uma tradição que já vinha do antigamente que era a produção musical do teatro e comecei precisamente com um espetáculo musical e no final do ano abrir o Teatro à escola e à comunidade e a toda a gente que produz teatro, musica ou outras formas de performance. Tive um ciclo a que chamei arte escola e comunidade em que tive espetáculos finais de escolas, de uma universidade sénior, de deficientes adultos, feitos pelos próprios e tivemos uma série de tertúlias à volta disso. Tivemos também um grupo de cientistas que é grupo que se chama “Cientistas ao Palco”. No fundo dar visibilidade a atividades amadoras que no fundo também me ajudam a criar mais públicos para o teatro. Tivemos um grupo moçambicano profissional que fez um espetáculo e cariz social, associado a uma campanha de luta contra a sida em África, e tivemos um grupo de Teatro de refugiados do leste europeu. Eu gostaria de potenciar estas atividades cada vez mais. Creio que isso também faz parte da missão deste Teatro.

Acrescento ainda que no âmbito da função de solidariedade da Fundação Inatel nós fazemos, descontos significativos para os beneficiários associados e temos um dia por semana com bilhetes a 5 Euros para abrir mesmo o Teatro à cidade.

Faz parte da missão do Teatro da Trindade ser o cartão-de-visita da Fundação INATEL

2. *Quais os valores pelos quais o Teatro da Trindade se rege de forma a suportar e dar maior consistência à Missão?*

Para mim é muito importante a qualidade e proximidade, no sentido de tentar que este teatro seja acolhedor simpático e onde as pessoas se sintam bem e se sintam bem recebidas, eu quero que as pessoas se sintam próximas do teatro, se sintam em casa. Rigor e solidariedade também.

3. *Pela análise de programação verifico que existe uma grande diversidade de espetáculo, qual o tipo de público que pretendem atingir? Existem alguns perfis de público a atingir, nomeadamente alguma faixa etária em específico?*

Um dos objetivos desta nova administração foi modificar a ideia que os portugueses têm do que era o INATEL. As pessoas tinham uma imagem antiquada da Fundação e há na verdade uma tentativa de modernização da imagem do INATEL. Também no Teatro da Trindade houve como objetivo mudar a imagem do Teatro, a imagem do teatro era de um teatro popular e básico. A tendência é para que se obtenham cada vez mais beneficiários e por isso há uma preocupação em ter novos públicos no teatro. A programação tem que ser transversal. Os vetores que me norteiam para programar têm de passar por saber o que os jovens e os mais idosos gostam.

4. *Como vê o Teatro da Trindade no futuro? Seria possível descrever esse destino estratégico, como uma visão realizável daqui a 5 anos, por exemplo?*

Gostaria que o Teatro da Trindade fosse um teatro de referência, um teatro onde fosse imprescindível ir e um teatro aberto a todo o país. É nossa intenção usufruir da Fundação Inatel que tem implantação em todos os distritos para que os nossos espetáculos pudessem circular pelo país, quer os da sala principal quer os da sala estudo. Este objetivo de romper barreiras e ir para a província é um objetivo que eu gostaria muito de atingir, nos teatros de todo o país mas servindo-nos da instituição nacional que é a Fundação INATEL através das suas relações privilegiadas com as autarquias e agências de venda existentes em todos o país, para promover os espetáculos. Para mim era um objetivo importante este percurso por todo o país e também daqui a 3 anos estarmos a fazer espetáculos nos países da lusofonia.

5. *O Teatro da Trindade tem objetivos estratégicos definidos e alinhados para chegar a esse futuro?*

Captar mais público, alargar os espetáculos do Teatro da Trindade a todo o país, ter mais visibilidade e trabalhar com rigor. Daqui a três anos duplicar o público.

Existir coerência na programação, tentar fazer coprodução e não apenas acolhimento. Na coprodução posso dar opinião quanto à qualidade e coerência da programação.

Este teatro tem custos de manutenção muito elevados, 2/3 do orçamento vai para a manutenção e só 1/3 vai para a produção.

6. *Com a reforma da administração pública tem-se verificado profundas alterações nos modelos de gestão das instituições públicas. Atualmente esses modelos de gestão estão orientados para uma gestão por objetivos que se traduz na definição de objetivos estratégicos com o objetivo único de atingir a sua missão. O Teatro da Trindade também registou alterações no seu modelo de gestão? Se sim quais?*

7. *Do ponto de vista financeiro como funciona o financiamento das atividades do Teatro da Trindade? É totalmente financiado pelo Estado ou tem outro tipo de apoios financeiros tais como mecenato, receitas próprias, patrocínios... ?*

O Teatro é financiado pela Fundação INATEL. Em cada ano civil fazemos uma proposta de orçamento que por norma é revisto em baixa. A Fundação INATEL também é apoiada pelo Ministério da Solidariedade e do Trabalho, da Santa Casa da Misericórdia e Receita Próprias. Trimestralmente somos auditados pela Fundação.

8. *Em 2009 o Teatro da Trindade passou a integrar a Fundação Inatel quais as principais implicações dessas mudanças, na gestão do teatro?*

Tenho dificuldade em responder porque quando entrei para o Teatro da Trindade a Fundação INATEL já existia. No entanto creio que não houve grandes alterações na gestão, mas tenho pena que não tenha havido sobretudo nos procedimentos e na gestão administrativa. Atualmente a Direção é composta por mim e pela Dr.^a Catarina. A Dr.^a Catarina ficou com a gestão financeira e eu fiquei com a gestão artística. Novos procedimentos ainda estão em mudança. Há procedimentos que já não se justificam.

9. *Internamente quais são as pessoas ou sectores, que mais influenciam a gestão do Teatro da Trindade?*

A Administração da Fundação INATEL e os trabalhadores.

10. *Do ponto de vista interno quais os pontos fortes e fracos do Teatro da Trindade?*

Pontos Fracos – Orçamento pequeno, falta de formação nos domínios técnicos e de produção, pessoas muito antigas na instituição.

Pontos Fortes – O teatro é uma referência na cidade de Lisboa, tem público, boa localização.

11. *Do ponto de vista externo quais são as pessoas, instituições ou outras entidades que influenciam a gestão do Teatro da Trindade?*

Espectadores, os beneficiários da Fundação INATEL (alguns têm mais peso do que outros), televisão, jornais, mecenas, autarquias.

12. *Quais as principais ameaças para o futuro do Teatro da Trindade e quais as janelas de oportunidade que se podem agarrar?*

Ameaças – a crise internacional (os primeiros cortes vão para a cultura).

Oportunidades – a arte escola e comunidade é a maneira certa de formação de públicos, conseguimos inscrever espetáculos que vão estrear no plano nacional de leitura do ministério da educação, criação de parcerias com restaurantes e parques de estacionamento para criar melhores condições aos espectadores. A lusofonia é uma janela de oportunidade muito importante mas tem que haver vontade política de internacionalizar a cultura, infelizmente não depende de nós.

13. *Qual a sua opinião sobre a gestão dos teatros públicos em geral? Crê que a gestão dos teatros públicos acompanha as novas tendências da gestão pública? Estarão orientados para a utilização de ferramentas de gestão estratégica?*

Sim, existe a preocupação dos novos teatros de acompanhar a gestão pública, quer por vontade intrínseca de quem está a frente quer por imposição, o que não é fácil pois muitas vezes quem impõe a estratégia está acima do diretor artístico e muitas vezes não tem uma visão do que é a cultura e do que é uma boa prática cultural em termos de gestão. Em termos de gestão e a meu ver se eu reverter 25% do que investi estou a fazer uma boa gestão cultural e de repente há gestores que estão acima dos gestores artísticos que exigem acima disso e muitas vezes isso é nocivo para cultura.

Anexo 4 – Entrevista com o Presidente do Conselho de Administração do Teatro Nacional de São Carlos – Pedro Moreira em 15 de julho de 2009

1. *A missão do OPART, tal como se encontra definida atualmente é “assegurar a promoção e produção regular de uma programação músico-teatral diversificada, compreendendo, nomeadamente, espetáculos de música, ópera e bailado segundo elevados padrões de reconhecida excelência e qualidade, bem como a promoção do acesso à fruição e à prática destes domínios de atividade artística por parte dos cidadãos.”. Se tivesse que definir uma missão exclusivamente para TNSC, como seria?*

Essa missão como está definida para a OPART E.P.E. é suscetível de ser decalcada para o Teatro Nacional de São Carlos porque é transversal ao Teatro Nacional de São Carlos e Companhia Nacional de Bailado fundamentalmente porque têm 2 critérios fundamentais, o primeiro é a qualidade a que estamos obrigados - a lógica da excelência - de facto Teatro Nacional de São Carlos tem 2 corpos artísticos muito importantes, tem a única orquestra sinfónica do país, tem o único coro profissional de ópera, o coro do Teatro Nacional de São Carlos, portanto é como se fosse representações nacionais ao nível sinfónico e cultural e portanto a lógica da excelência e da qualidade faz sentido. A outra perspetiva que tem sido eventualmente mais apanágio do ponto de vista mediático da nossa gestão tem a ver com a lógica de que a cultura, ou seja, o investimento que o estado faz na cultura é para ser devolvida aos cidadãos, por isso a execução da missão implica a abertura do Teatro Nacional de São Carlos à sociedade civil, aos cidadãos, à formação e captação de novos públicos, portanto parece-me que se tivesse de enunciar uma missão para o Teatro Nacional de São Carlos não seria diferente da que está enunciada para a OPART E.P.E.

2. *Pela análise do Código de Ética da OPART percebo que a vossas orientações se regem pelos seguintes valores: confiança, inovação, orientação para a comunidade e eficiência. No caso do TNSC acrescentaria*

ou retiraria alguns destes valores enunciados de forma a suportar e dar maior consistência à Missão?

Este código de ética tem como objetivo criar valores transversais e idênticos às duas casas que gerimos. Há valores que são mais necessários à Companhia Nacional de Bailado e outros que são mais necessários ao Teatro. O Teatro Nacional de São Carlos que era uma casa, quando nós a encontramos, muito fechada sobre si própria, o valor da inovação, seja por novos projetos, por associação da inovação tecnológica à disseminação das produções artísticas, seja pela inovação organizacional é um valor essencial da nossa administração porque de alguma forma coloca em rutura o *establishment* que era o mapa cultural do Teatro Nacional de São Carlos.

O outro valor que eu acho absolutamente fundamental para o Teatro é a questão da orientação à comunidade. O Teatro Nacional de São Carlos tinha um histórico de produção artística voltada sempre para os mesmos clientes, no fundo a ideia é, a ópera vende-se com um ano de antecipação, quando abre a venda a venda é feita para os antigos assinantes. A produção de ópera que se fazia era praticamente esgotada pelos antigos assinantes. O Teatro Nacional de São Carlos tem uma taxa de fidelização absolutamente inacreditável, ronda os 100%, isso significava que ao longo de gerações a produção de ópera tinha uma certa tendência em ficar absorvida pelos mesmos, a grande dificuldade era encontrar um bilhete, não era pagar um bilhete era encontrar um bilhete para vir à ópera durante um ano inteiro.

A noção de orientação para a comunidade, que é outro valor, é essencial para o Teatro Nacional de São Carlos no sentido de encontrar novos públicos e dirigir-se para outras camadas da população.

Os outros valores também são importantes, porque, para dentro, as pessoas não estavam habituadas a trabalhar em equipa e orientadas para o cliente, a lógica do trabalho em equipa não estava desenvolvida, portanto o valor da confiança é um valor importante e cabe à liderança gerar essa confiança, com a liderança de pessoas e gestão de pessoas.

A eficiência também um valor importante porque a passagem do Teatro Nacional de São Carlos para o OPART E.P.E. significa a passagem de um instituto público para uma entidade pública empresarial e os critérios de eficiência de uma entidade pública empresarial são muito superiores aos dos institutos públicos, houve aqui ganhos de eficiência. Os quatro valores são muito importantes, no entanto os mais mediáticos são a inovação e a orientação para a comunidade, mais fraturantes se assim quiser.

3. *Sendo a programação do Teatro Nacional de São Carlos essencialmente ópera, no que concerne ao tipo de público existem alguns perfis de público a atingir? Ou alguma faixa etária em específico?*

O público do Teatro Nacional de São Carlos é um público assinante, (estamos só a falar de ópera) há muito tempo, há assinatura que passam de geração em geração, há pessoas que chegam ao Teatro Nacional de São Carlos e dizem - *Esta cadeira era do meu tetra avô* – para que veja o nível de fidelização que existe, há uma lógica de perpetuação da relação com o Teatro Nacional de São Carlos e esse grupo de clientes absorvia a esmagadora parte da produção, só para lhe dar um exemplo, quando esta direção chegou aqui em 2007, uma ópera tinha normalmente 5 a 6 réctas, os assinantes absorvem as 5 primeiras réctas pelo não sobravam réctas para a compra avulso.

4. *E ainda se mantém assim?*

Não. O que é que se fez? O primeiro objetivo foi aumentar muito a produção artística e ter óperas com 9 a 11 réctas. Ao fazer-se isso ficam 4 a 5 réctas livres para a compra avulso e para novos assinantes. A partir daí passámos a ter um espectro de possibilidade de captação de novos públicos muito grande. Depois tem havido iniciativas, também nesta linha estratégica de abertura, muito importantes, como por exemplo a lógica da *matiné* família que consistia em escolher uma das réctas, que são iguais às outras, mas cujos bilhetes são a preços populares, para que as famílias possam vir à ópera a preços convidativos. Temos outro género de atuações, hoje

produzimos ópera especificamente para crianças e é possível encontrar no Teatro Nacional de São Carlos ópera às 3 horas da tarde, às 11 horas da manhã, que são vendidas as escolas primárias.

Temos tido outras iniciativas para encontrar novos públicos, colocámos pela 1ª vez em Portugal e penso que fomos a 2ª casa no mundo a fazê-lo, ópera na internet que permite a transmissão direta pela internet.

5. *Mais para uma questão de internacionalização?*

Sim, embora tenhamos conseguido que fosse legendada automaticamente, pelo que tinha também a perspetiva nacional. Além de outras iniciativas como sejam óperas que ao mesmo tempo estão a decorrer dentro do Teatro Nacional de São Carlos têm transmissão direta em ecrã gigante para o largo de São Carlos, bem como a redução de 50% do preço dos bilhetes para jovens menores de 18 anos. A ideia é abrir esta casa a outros públicos que não estava habilitado a vir ao Teatro.

6. *Como vê o Teatro Nacional de São Carlos no futuro? Seria possível descrever esse destino estratégico, como uma meta ambiciosa, mas realizável, daqui a 5 anos, por exemplo?*

A visão está definida, nós não só fizemos um plano de negócios a 5 anos como definimos a nossa visão. Esta administração tem a perspetiva de ser uma entidade de referência no sector da cultura, portanto não queríamos passar pelo Teatro Nacional de São Carlos como mais uma administração, mas no fundo fazer escola na área da gestão da cultura em Portugal, para além da excelência das produções artísticas. A cultura é uma área que não tem muita escola.

A dinâmica que foi ensaiada creio que dificilmente poderá ser parada, isto é, hoje o Teatro Nacional de São Carlos é uma “casa” aberta á comunidade e a maior expressão disso foi o Festival ao Largo e o objetivo do Festival Largo é colocar lá fora aquilo que melhor se faz cá dentro dando a possibilidade a um conjunto de pessoas que nem imagina o que se passa

dentro desta casa possam fruir deste serviços culturais com entrada livre. Essa aposta que no princípio parecia arriscada, tem-se manifestado um enorme êxito, não só porque o largo tornou-se pequeno, as ruas adjacentes tornaram-se pequenas e o trânsito teve dificuldades em fluir, além disso havia um receio, isto é, como é que ao ar livre e numa zona central da cidade se iria respeitar o silêncio que a música clássica exige, e de facto respeitam, o silêncio e o respeito com que as pessoas assistem a estes espetáculos, ainda que ao ar livre, é muito semelhante ao que se passa no interior do Teatro Nacional de São Carlos.

Esta perspetiva pretende colocar o Teatro Nacional de São Carlos junto dos parceiros da cidade. Uma cidade que se quer atrativa do ponto de vista turístico e cultural, tem que ser uma cidade com animação urbana e portanto aquilo que eu também disse no meu discurso de abertura do Festival ao Largo é que de alguma forma este era p 1º festival de arte erudita em Lisboa e de alguma forma Lisboa já merecia um festival assim. O sonho que acalento com esta organização é que esta iniciativa, que era a de organizar um o festival, se perpetue ao longo de tempo e que este tenha sido o 1º festival de muitos festivais. Nós tivemos um sucesso extraordinário, e esta dinâmica de abertura das portas do Teatro Nacional de São Carlos ao público e à comunidade é uma dinâmica que penso que já é imparável, porque toda a gente vai perguntar e vai requerer a renovação destas iniciativas.

7. *Em suma podemos dizer que a visão do Teatro Nacional de São Carlos é fazer escola, bem como aproximar-se mais dos seus parceiros?*

Fazer escola na boa gestão no fundo gerir a cultura com objetivos perfeitamente identificados com linhas estratégicas perfeitamente definidas para alcançar esses objetivos com indicadores e metas definidos, com uma estrutura organizacional cada vez mais matricial organizada para servir o cliente, nós com muito menos recursos estamos a chegar a muito mais gente, porque estamos a utilizar os melhores princípios empresariais que, neste sector de atividade, ainda não tinham entrado na sua plenitude. Nessa

perspetiva há um espaço enorme de marcação de território. Por outro lado só interessa fazer escola na gestão da cultura se for para servir o cliente, isto é, a gestão só existe para servir o cliente, muitas vezes dirijo-me ao próprio teatro como cliente trazendo cá para dentro a voz do cliente e as necessidades do cliente e do mercado e este tipo de linguagem faz toda a diferença, produzir cultura para musicólogos ou para os próprios para ter salas vazias, não tem sentido. Não tem sentido o Estado estar a investir em corpos artísticos tão caros, por exemplo uma orquestra tem 115 elementos, o coro tem 70 elementos, só o Teatro Nacional de São Carlos de 300 elementos, é um orçamento enorme para que depois essa produção seja sempre para os mesmos, para uma clientela sempre repetitiva de alguma forma nós temos que devolver aos cidadãos em serviço público o investimento público que faz em nós através dos impostos que paga. A visão é - Fazer escola na área da gestão da cultura para servir o cliente, em parceria com a comunidade.

8. *O Teatro Nacional de São Carlos tem objetivos estratégicos definidos e alinhados para chegar a esse futuro?*

A OPART E.P.E. estabeleceu um contrato-programa com o estado em que o Estado nos entrega por ano determinado montante de dinheiro se nós cumprirmos determinados objetivos. Esses objetivos são traduzidos em n.º de espectadores, n.º de espetáculos produzidos, volume de receitas próprias, produtividade, preço por espectador que é o mesmo que eficácia social. Há um “quadro de bordo” de indicadores e metas que permitem aferir se aquilo a que nós nos propusemos em 2008 e 2009 está ou não a ser alcançado. De 2008 já temos esse feedback, os objetivos já eram muito ambiciosos e nós não só os atingimos como ainda os superámos em 13%. Em 2009, a dinâmica ensaiada permite-nos estar otimistas em relação ao cumprimento desses objetivos. Há aqui uma relação profissional de separação entre aquilo que é a gestão e a política, hoje os governantes não conseguem interferir na gestão corrente do Teatro Nacional de São Carlos, isso é com os gestores.

Os gestores são avaliados pelos resultados, os resultados são definidos por contrato.

Para atingir os objetivos tem que se definir um caminho, esse caminho é a estratégia, nós definimos fundamentalmente seis linhas estratégicas:

A primeira linha de orientação estratégica é Garantir os padrões de excelências das prestações artísticas – é uma linha de orientação que não é abdicável. Nesta lógica de abertura à sociedade civil até podíamos ter a tendência de, como é de entrada livre e para o público em geral, baixar a qualidade. As pessoas não têm a capacidade de perceber o que é bom, muito, bom ou excelente, mas não é essa a perspectiva, a perspectiva é mostrar o melhor que temos, portanto a garantia dos padrões de excelência. No entanto esta linha estratégica não é uma variável sobre a qual nós possamos intervir diretamente. Porquê? Porque quer o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado tem um diretor artístico nomeado pelo Ministro que tem autonomia de programação artística, são eles que definem o conceito de temporada, são eles que definem a estratégia artística, mas estão subordinados a esta lógica de excelência artística.

Para além da qualidade, um ponto essencial é, com os recursos que temos (cerca de 400 pessoas), temos que produzir mais e produzir mais é fazer mais espetáculos. Nós em duas temporadas mais do que duplicamos o número de espetáculos oferecidos ao público. No fundo havia uma série de recursos que estavam não explorados em toda a sua amplitude, era preciso transformar esses recursos em *outputs*, ou seja em produção artística. Portanto a segunda linha de orientação estratégica era o aumento da produção da atividade artística.

A terceira linha que se tornou na mais mediática foi a abertura à sociedade civil e captação de novos públicos. Existe já uma série de iniciativas a decorrer, as matines família, escolas, concertos no largo, récitas livres de assinatura, isto é récitas que não podem ser absorvidas pelos assinantes, concertos de entrada livre, hoje ao final da tarde era possível assistir a

pequenos recitais de câmara aqui no *foyer* do Teatro Nacional de São Carlos, portanto há uma série de iniciativas que se inscrevem nessa terceira linha.

A quarta linha estratégica tem a ver com articulação sinergias entre o Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado. A OPART E.P.E. resulta de uma fusão de 2 corpos artísticos e as fusões são decididas porque há um conjunto de sinergias tais como centralização de serviços, compras conjuntas, economias de escala, que podem ser articuladas e é isso que temos feito. Para lhe dar um, exemplo a Companhia Nacional de Bailado, que era uma entidade distinta do São Carlos, já não vinha ao Teatro Nacional de São Carlos há anos. No ano passado veio porque agora é mais fácil para nós coordenarmos os dois diretores artísticos e dizermos que a Companhia Nacional de Bailado tem que ao Teatro Nacional de São Carlos. Tivemos cá o *Quebra Nozes*, esteve cá o Presidente da Republica, correu muito bem. Na temporada que agora apresentamos é a orquestra sinfónica que vai ao Teatro Camões que é um teatro mais dedicado à dança.

O festival é a expressão máxima do que é esta linha de dinamização de atividades conjuntas, tivemos um ciclo de música, depois um ciclo de dança e por aí em diante. Nesta temporada algumas óperas vão necessitar de bailarinos, alguns bailados vão necessitar dos nossos músicos e portanto isto vai ser possível. O *Quebra Nozes* juntou os três corpos artísticos, foi um momento importante.

A quinta linha estratégica tem a ver como o desenvolvimento dos Recursos Humanos e estruturação da organização. O Teatro Nacional de São Carlos e a Companhia Nacional de Bailado nunca tiveram um gestor como superior hierárquico. Na linha de governação anterior o diretor artístico era também o gestor. Atualmente o modelo de gestão do OPART E.P.E. separa a direção de gestão da direção artística, isto é, há um Conselho de Administração ocupado por gestores profissionais com competências transversais viradas para o cliente e a direção artística que domina a “forma de fazer” artística. O facto de nunca ter havido gestores profissionais faz com que aconteçam coisas irreais em qualquer empresa, isto é quando esta administração chegou

cá não havia um organigrama, uma “casa” com 400 pessoas e não havia organigrama. Os níveis de estruturação e de desenvolvimento dos recursos humanos do Teatro Nacional de São Carlos são muito imberbes, só para lhe dar uma noção, quando fui nomeado presidente do conselho de administração, na primeira semana solicitei uma lista com a qualificação de pessoas e nos 400 eu era único licenciado em gestão, portanto criou-se uma empresa com este nível de qualificação. Temos atuado neste ponto e rejuvenescido o Teatro Nacional de São Carlos com gente nova, temos várias teses de mestrado a serem feitas sobre o caso OPART E.P.E. e estágios a serem feitos. O OPART E.P.E. vai-se tornando num *case study* em vários projetos, tais como encontrar quem é o gestor mais motivante em Portugal, vai ser feito um exercício sobre o caso OPART E.P.E. há aqui um espaço de qualificação das pessoas muito grande.

9. *E ainda continua a haver só um licenciado em gestão?*

Não, isso já aumentou, mas não é possível substituir toda a gente, de alguma forma o que fizemos foi, por um lado, ocupar em sítios estratégicos – Direção de Marketing, Direção Financeira, Direção de Recursos Humanos – pessoas com essas competências e por outro lado ir recrutando em associação com as faculdades pessoas mais novas e que queiram de alguma forma associar o seu percurso profissional a esta experiência mas também atuar nas pessoas que estão cá há 10, 20 e até 30 anos no sentido de as dinamizar. O São Carlos é uma daquelas casas que é um emprego para a vida e sempre no mesmo posto de trabalho.

A sexta linha estratégica tem a ver com o aumento das receitas próprias, ou seja, criam-se E.P.E's porque se tem a expectativa que elas possam gerar mais receitas próprias e possam ganhar mais autonomia relativamente ao esforço que é pedido ao contribuinte. Essa é uma linha essencial, no relatório de gestão do ano de 2008 a percentagem de receitas próprias sobre o valor das receitas que vêm do Estado duplicou. As medidas foram aproveitar os teatros para organizar eventos como fizemos como Teatro Camões, mais

rigorosos na política de atribuição de convites, há muito mais rigor numa série de coisas que permitem angariar mais receitas.

Portanto são estas as 6 linhas de orientação estratégica que estão definidas. No *site* da OPART E.P.E. está lá o relatório de gestão, nós somos obrigados a colocá-lo lá e portanto isso está perfeitamente definido e estruturado, e mais (normalmente as organizações esquecem-se de fazer isto) e comunicado. Nós fazemos sessões de comunicação interna a explicar quais os objetivos que temos quais são as linhas estratégicas sobre as quais atuamos quais os objetivos e indicadores de cada linha estratégica que serão alvo de avaliação e qual o ponto de situação em que estamos. Isto é de alguma forma a arte da liderança, isto é, alinhar um conjunto de interesses num interesse comum e motivar as pessoas a superarem-se para o atingir fazendo equipa e virando-se para o cliente.

10. Com a reforma da administração pública tem-se verificado profundas alterações nos modelos de gestão das instituições públicas. Atualmente esses modelos de gestão estão orientados para uma gestão por objetivos que se traduz na definição de objetivos estratégicos com o objetivo único de atingir a sua missão. O Teatro Nacional de São Carlos também sofreu essas alterações no seu modelo de gestão? Mesmo antes de 2007?

Ninguém pode trabalhar sem objetivos. Peter Drucker falou da gestão por objetivos nos anos 50, portanto nós estamos com um atraso de 60 anos. Todo o trabalho tem que ser orientado por objetivos porque se o trabalho não é orientado por objetivos as pessoas não estão a trabalhar, as pessoas estão ocupadas. O trabalho é para servir o cliente e é em função de resultados e não para cumprimento de procedimentos e quando não temos orientação objetiva facilmente nos perdemos no percurso da organização e se não formos avaliados pelos resultados a atingir, facilmente nos nivelamos por baixo. A administração pública andou a resistir durante anos a uma lógica de gestão por objetivos já criada e aplicada há 60 anos.

11. Do ponto de vista financeiro como funciona o financiamento das atividades do Teatro Nacional de São Carlos? É totalmente financiado pelo Estado ou tem outro tipo de apoios financeiros tais como mecenato, receitas próprias, patrocínios ...?

Nesse aspeto o OPART E.P.E. está muito à frente dos outros teatros nacionais, temos 3 fontes de receita, Estado (chama-se indemnização compensatória por prestarmos serviço público) o mecenato e receitas próprias (bilheteira, merchandising, aluguer de espaços). O conjunto do mecenato, bilheteiras, aluguer de espaços e *merchandising* representa 18% de receitas próprias e o resto vem do Estado, estas são as fontes de financiamento fundamentais. Garanto-lhe que nenhum outro teatro nacional tem a capacidade de angariação de receitas que nós temos e que temos vindo a aumentar, um porque não tem a capacidade de mecenato que nós temos e não têm a capacidade de venda que nós temos. Mas também lhe posso dizer que nunca seremos independentes, ou seja, não é possível fazer-se ópera e bailado com corpos artísticos residentes de uma forma autónoma.

12. Em 2007 o Teatro Nacional de São Carlos passou a estar integrado na OPART E.P.E, quais as principais implicações dessas mudanças, na gestão do teatro?

A integração na OPART E.P.E. trouxe profundas alterações no modelo de gestão do Teatro Nacional de São Carlos, porque na passagem do Teatro Nacional de São Carlos para o OPART E.P.E. acontecerem essencialmente 3 coisas ao mesmo tempo. A primeira foi passar de instituto público para entidade pública empresarial, logo as exigências que se fazem às empresas em termos de reporte financeiro e de objetivos são incomparavelmente maiores do que nos institutos públicos, só para ter uma ideia nós temos dupla tutela, o Ministério das Finanças e o Ministério da Cultura, os institutos públicos só tinham o Ministério da Cultura. O Ministério das Finanças tem um peso enorme no Teatro Nacional de São Carlos e escrutinam bastante. A segunda mudança foi o facto de os gestores terem ascendência hierárquica sobre os diretores artísticos, o diretor artístico não tem poder de assinatura,

isto é, é um modelo que apesar de fazer casar competências específicas artísticas com competências transversais de gestão, no limite reconhece a superioridade hierárquica há gestão. Os gestores é que são representantes legais da entidade, esta é uma mudança enorme. A terceira grande mudança no modelo de gestão do Teatro Nacional de São Carlos foi a fusão. O OPART E.P.E. é muito mais do que uma fusão, é a passagem de um instituto público para uma entidade pública empresarial é a criação de uma lógica de superioridade hierárquica da gestão sobre a direção artística e separação de poder.

Contrariamente ao que é espectável o OPART E.P.E. não é uma estrutura organizacional flexível, mas sim rígida, e porquê? Porque isto é um teatro e aqui aconteceu exatamente o contrário. Uma estrutura organizacional serve para diferenciar o trabalho e depois criar mecanismo de coordenação, ora se a estrutura organizacional não está definida, isto passa a ser um espaço caótico e adocrático em que qualquer pessoa vem á direção com um assunto na esperança de criar uma relação especial com a própria direção naquele mandato, portanto não havendo estrutura o que fica é o jogo informal de poder dos atores. A primeira coisa que nós fizemos foi criar uma direção de primeira linha. Hoje só é possível alcançar os objetivos que alcançamos porque estamos mais organizados, temos também que perceber que uma casa de artistas é uma casa de artistas, há muita criatividade, muita emoção à flor da pele, muita flexibilidade, uma grande aversão às regras, no entanto o maior problema não são o artistas mas sim os trabalhadores que estão há volta dos artistas, e que, ou foram artistas, ou vieram para o teatro porque queriam ser artistas mas não o são e portanto são pessoas com o mesmo perfil. Imagine o que é liderar um barco onde toda a gente é muito criativa, muito emocional, ninguém é estruturado, pelo que perante este contexto houve bastante necessidade de estruturar e organizar, por isso é que temos o valor da eficiência. Em uma circunstância normal eu não elegeria a eficiência como um valor porque acho um valor muito instrumental que não é suscetível de nos motivar, projetar ou de nos fazer superar, quem é que se motiva pela eficiência? Mas neste contexto que era de desregulação total o

valor da eficiência é essencial, temos que aos poucos se ir regulando sem entrar em colisão, negociando, falando explicando, liderando para levar o barco a bom porto.

O que foi criado foi uma estrutura bastante avançada, isto é para além da estrutura típica de divisão por funções, tem uma perspectiva de gestão por projeto, para servir um determinado cliente. Há algo no Teatro Nacional de São Carlos que os institutos públicos não têm, que de certa forma não permite que este se torne muito rígido, o que quero dizer é, no dia programado e àquela aquela hora o pano vai subir, até podemos ser caóticos no processo até lá, mas naquele dia às 22 horas, a sala tem que estar cheia, o coro e orquestra têm que estar ensaiados e tudo tem que correr bem, portanto o teatro por definição funciona por projeto. O seu funcionamento por projeto é algo que não está formalizado mas o raciocínio é exatamente por projeto, por exemplo se há 7 ou 8 óperas por temporada são 7 ou 8 projetos que hoje representa um terço da nossa produção artística, atualmente fazemos muito mais coisas também numa lógica de projeto, portanto as pessoas tem vindo a habituar-se a uma lógica de projeto e não uma lógica funcional, mas a transformação destas estruturas funcionais em estruturas mais matriciais, por exemplo, neste projeto é a Cláudia que é a líder mas no outro a seguir já sou eu e portanto hoje sou líder mas amanhã sou colaborador de equipa, isto é complicado, porque as pessoas para perceberem esta mensagem e de alguma forma a interiorizarem demora o seu tempo e portanto são mecanismos de mudança e desenvolvimento organizacional que vamos fazendo também com o apoio de pessoas na matéria e também com o conhecimento do pessoal que é essencialmente nessas áreas.

13. Quais são os principais Stakeholders externos e quais são os que têm maior poder de influência na gestão do Teatro Nacional de São Carlos?

Nós temos uma relação muito forte com os nossos mecenas, não temos uma perspectiva dos mecenas como alguém que vem cá deixar um saco de dinheiro e daqui a dois anos vamos pedir mais um ou dois sacos de dinheiro,

portanto é uma lógica de parceria, eles estão a par da vida da nossa casa, fazemos projetos em conjunto com eles, por exemplo com a Fundação EDP organizamos a exposição Maria Callas em coprodução, portanto os mecenas são *Stakeholders* muito importantes.

O Estado através do Ministério da Cultura mas também através do Ministério da Economia porque inclui o turismo portanto este Festival ao Largo, foi uma ideia era boa mas concretizar a ideia passa por encontrar financiamento para isso e portanto o Turismo em Portugal apoiou a iniciativa portanto há uma série de interessados, se quiser nessa perspectiva externa.

Há outros que são muito importantes, os fornecedores, nós quando cá chegamos havia um défice terrível, 3,8 milhões de euros só na Companhia Nacional de Bailado em 2007, havia pessoas aqui já nem atendiam o telefone, no início área financeira tinha pilha de faturas. Atualmente os fornecedores já estão mais felizes connosco porque recebem a tempo e a horas também havia dívidas aos trabalhadores, os trabalhadores chegaram a por dinheiro do próprio bolso para que o bailado se fizesse, havia portanto dívidas aos próprios.

14. Estamos a falar recentemente?

Foi logo quando entramos em 2007. Eu como líder máximo desta casa o meu raciocínio é este, um dos pelouros que eu puxo para mim e que é mais evidente e que é meu é o pelouro da comunicação, fundamentalmente eu tento comunicar com os *Stakeholders* internos e com os *Stakeholders* externos, porque tenho uma noção da gestão de uma organização como uma lógica de gestão de relações internas externas e para isso é preciso alinhar a comunicação, o que comunicamos para fora temos que comunicar para dentro para que as pessoas reconheçam coerência entre o que se promete e o que se faz e muitas vezes tem que se comunicar primeiro para dentro do que para fora. Hoje e ontem houve conferências de imprensa a antes das conferências enviei *e-mail* aos meus colaboradores a convidá-los a estarem

presentes e muitos deles fazem questão de estar nas conferências de imprensa, portanto quando nós estamos a anunciar para fora também vão saber para dentro. Para mim os trabalhadores são colaboradores, são terceiros têm de ser informados têm de se comunicar na medida das nossas possibilidades, isto é uma grande organização e nós tentamos fazer o possível, ensaiámos essa dinâmica de comunicação e as vezes até é difícil de alimentá-la no sentido de responder às necessidades das pessoas, por agora as pessoas já pedem mais comunicação e habituaram-se a participar. Tem que haver um alinhamento da comunicação interna e externa.

15. *Dos Stakeholders internos quais os mais influenciam e os que menos influenciam o Teatro Nacional de São Carlos?*

Nós fazemos equipa com os diretores artísticos apesar de termos superioridade hierárquica sobre eles, nós não temos capacidade de influenciar o processo, mas temos a capacidade de avaliar resultados de dizer que a produção artística tem de estar dentro de um determinado orçamento e esse poder é importante o poder de dizer não, costuma dizer-se que só tem poder que consegue dizer não.

Numa empresa tão grande há atores importantes, há comissão de trabalhadores da orquestra, há uma comissão de trabalhadores do coro, há uma comissão de trabalhadores da companhia nacional de bailado, há sindicatos dos trabalhadores de espetáculos, portanto há uma boa parte do tempo que tem a ver com esta gestão e relacionamentos e gestão dos interesses dos representantes destes corpos artísticos e dos trabalhadores e isso não é fácil, mas orgulhamo-nos de alguma forma nestes 26 meses em que estamos aqui, não tivemos uma única greve, um único cancelamento de espetáculo o que para um sector como este não é comum.

16. *Acontecia com frequência antes?*

Sim, mas isso exige uma estratégia de comunicação forte

17. *Acabam por ser essas comissões as que mais influenciam bastante a organização e que têm bastante peso?*

Sim, mas se quiser saber no fundo, numa primeira fase da estratégia de comunicação utilizei a primeira linha e as comissões, mas numa segunda fase abandonei essa estratégia, hoje comunico diretamente com as pessoas, chamamos o coro e estamos uma manhã a conversar, é melhor comunicar diretamente com todos. A liderança tem que estar sempre próxima da base se não é engolida pelo sistema de chefias intermédias e da tecnocracia.

18. *Do ponto de vista interno quais os pontos fortes e fracos do Teatro Nacional de São Carlos?*

O ponto forte do Teatro Nacional de São Carlos é a imagem de marca é uma marca de referência é uma marca de *status* de posicionamento alto, é uma marca difícil de bater, por outro lado nós estamos no extremo, quando se dá aulas de Marketing o objetivo hoje é fidelizar, como o cliente é muito camaleão quer-se fidelizar, o Teatro Nacional de São Carlos no topo do mundo nesse aspeto porque o problema é dar também algo a outros. A fidelização está relativamente garantida, é uma situação um pouco estranha e fora pouco comum e com compra antecipada.

Há outros pontos fortes, nós temos o monopólio, um amante de ópera ou vem ao Teatro Nacional de São Carlos ou vai ao estrangeiro, ou então cai nas mãos de alguns operadores que, de vez em quando, trazem ópera e metem no Pavilhão Atlântico ou no coliseu que a qualidade acústica é terrível. O monopólio é sempre uma vantagem para quem está a não para quem está lá fora.

Pontos fracos, o défice de qualificações que existe nesta casa, alguma resistência à mudança mas que hoje é muito menor, hoje as pessoas abraçam a mudança com muito mais facilidade, havia uma lógica de cultura interna conservadora, portanto tínhamos clientes conservadores para empregados conservadores, os mesmos clientes sempre para os mesmos empregados é como se o mercado externo não mudasse e o mercado interno também não

mudasse e portanto isto era um clube interno e externo. Esse é um ponto que tem de ser trabalhado, a perspectiva de adaptação a mudança e que hoje está muito melhor.

Há dificuldades em termos de qualificações de base, isso é notório, vamos melhorando, mas é uma estrutura envelhecida, é uma estrutura familiar porque há muitas relações de irmãos e irmãs, filhos, casados, divorciados que trabalham cá na mesma organização.

19. *A faixa etária é acima dos 40?*

Sim.

20. *Qual o número de funcionários?*

A OPART E.P.E. tem atualmente 400.

21. *Tendo em atenção os fatores externos apresentados quais as principais ameaças para o futuro do Teatro Nacional de São Carlos e quais as janelas de oportunidade que se podem agarrar?*

A maior ameaça, nem sei se é ameaça ou oportunidade, o que a lei prevê é que os contratos programa sejam feitos por três anos e portanto de alguma forma nós conseguimos saber antecipadamente qual é o orçamento do estado que vamos ter daqui a 3 anos. Qual é a vantagem disso? É porque na ópera nós negociamos no mercado internacional, nós vamos contratar solistas no mercado internacional, se for à ópera de Paris e se quiser o que é que em Outubro de 2012 vai acontecer já lá está escrito, porquê? Porque definem a ópera e contratam os solistas com anos de antecedência. Como os nossos orçamentos continuam a ser anuais, o que é acontece? Fundamentalmente só conseguimos programar ano a ano e quanto mais tarde se programa mais caro se paga e portanto há uma economia que não está a ser feita que é o facto de não podermos fazer, como se chama na cultura, a programação plurianual porque com a programação plurianual temos a possibilidade de comprar antecipadamente muitíssimo mais barato e obter economias de escala. Esta é uma ameaça, que poderia ser transformada em uma

oportunidade. Quando se é monopólio não há muitas mais ameaças, estamos numa zona nobre da cidade, numa das zonas mais caras por metro quadrado, podíamos estar na zona perdida que estivesse a ser desvalorizada, mas não é o caso. Não há assim grandes ameaças.

A ameaça que nós tínhamos grande era quando chegámos cá e diziam-nos que cada espectador custava 455 Euros ao Estado e portanto havia discurso de que era mais barato fechar o Teatro Nacional de São Carlos e pagar a cada espectador uma viagem a Paris ou a Milão e o bilhete de ópera e voltar, fica mais barato ao Estado do que aqui. Isso sim é uma ameaça é alguém vir e fechar. Como é que se legitima isso é sucessivamente tendo cada vez mais gente a assistir, e como estamos trabalhar com menos recursos, acontece que esse indicador de eficácia social, o custo suportado pelo Estado com cada espectador, nós diminuámos em 50% só em duas temporadas, hoje o espectador custa cerca de metade do que custava ao Estado e portanto isso é uma forma de legitimar. A ameaça destas casas que dependem do Estado é a extinção, como é nos minoramos essa ameaça? Prestando serviço público à comunidade produzindo espetáculos de qualidade para cada vez mais gente. Temos outra ameaça, mais contextual, a questão do mecenato, com a crise fechamos a lógica de mecenato exclusivo e agora temos 3 mecenas principais para o Teatro Nacional de São Carlos e 3 mecenas principais para a Companhia Nacional de Bailado, isso foi feito num altura em que a crise mundial se instalou e portanto há essa ameaça que é a dificuldade de angariação de mecenato ao nível do Teatro Nacional de São Carlos até porque o mecenato cultural está a fugir muito para o mecenato social, o que é normal, eu também faria o mesmo, há efetivamente essa ameaça de dificuldade de angariação de mecenato, isso é verdade.

22. E oportunidades? Consegue elencar algumas?

As oportunidades são aproveitar o largo, tentar fazer outro conceito de festival de ópera e entrar no mercado dos grandes eventos é no fundo fazer da ópera uma indústria, não diria mais massificado mas com maior capacidade de exposição, termos também a oportunidade de vender os

nossos conteúdos, temos muitos problemas com direitos de autor é evidente, mas este tipo de conteúdos é um tipo de conteúdos que desvalorizam muito em televisão ou em vídeo ou em DVD, é completamente diferente assistir a um álbum ao vivo do que assistir a uma ópera em televisão, há um conjunto de atividades que até ganham em televisão. Esta atividade tem que ser *in loco* apesar da internet e ecrãs.