



**WILDER DALA QUINJANGO**  
Superando desafios, inspirando mentes  
com paixão e propósito



**CEU INACIO MONTEIRO**

Cuidando da segurança e do bem-estar da comunidade



Coordenaram esta edição: Manuel Francisco Neto / Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco / Vilma Maria da Silva

<https://primeiraevolucao.com.br>



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.60>

**Editor Responsável:** Antônio Raimundo Pereira Medrado  
**Editor correspondente (ANGOLA):** Manuel Francisco Neto

**Coordenação editorial:**

Ana Paula de Lima  
Andreia Fernandes de Souza  
Antônio Raimundo Pereira Medrado  
Isac dos Santos Pereira  
José Wilton dos Santos  
Vilma Maria da Silva

**Coordenação editorial (Angola):**

Manuel Francisco Neto  
Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco

**Com. de Avaliação e Leitura:**

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins  
Prof. Me. Alexandre Passos Bitencourt  
Profa. Esp. Ana Paula de Lima  
Profa. Dra. Andreia Fernandes de Souza  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Profa. Dra. Denise Mak  
Prof. Me. Edson da Conceição Graça (Angola)  
Prof. Me. Isac dos Santos Pereira  
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto (Angola)  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco (Angola)  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza  
Prof. Me. Tavares dos Santos Muhongo (Angola)  
Profa. Dra. Thais Thomaz Bovo  
Prof. Me. Wilder Dala Quinjango (Angola)

**Bibliotecária:**

Patrícia Martins da Silva Rede

**Colunistas:**

Prof. Dr. Adeílson Batista Lins  
Profa. Bianca de Assis Pirahy  
Prof. Dr. Isac Chateaneuf  
Jornalista João Domingos Terin (William Terin)  
Profa. Ma. Cleia Teixeira da Silva  
Prof. Me. José Wilton dos Santos  
Profa. Esp. Mirella Clerici Loayza

**Web-edição:**

T.I Lee Anthony Medrado

**Contatos**

Tel. 55(11) 99543-5703  
Whatsapp: 55(11) 99543-5703  
primeiraevolucao@gmail.com (S. Paulo)  
netomanuefrancisco@gmail.com (Luanda)  
<https://primeiraevolucao.com.br>

**Imagens, fotos, vetores etc:**

<https://publicdomainvectors.org/>  
<https://pixabay.com>  
<https://www.pngwing.com>  
<https://br.freepik.com>

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Revista Primeira Evolução [recurso eletrônico] / [Editor] Antonio Raimundo Pereira Medrado. – ano 6, n. 60 (ago. 2025). – São Paulo : Edições Livro Alternativo, 2025. 338 p. : il. color

**Bibliografia**

Publicação contínua desde 2020.

Bimestral

e-ISSN 2675-2573

Disponível apenas online.

Modo de acesso: <https://primeiraevolucao.com.br>

DOI: <https://doi.org/10.52078/issn2673-2573.rpe.60>

1. Educação – Periódicos. 2. Pedagogia – Periódicos. I. Medrado, Antonio Raimundo Pereira, editor. II. Título.

CDD 22. ed. 370.5

Patrícia Martins da Silva Rede – Bibliotecária – CRB-8/5877

Em parceria com:



São Paulo | 2025

Publicada no Brasil por:

Livro Alternativo  
[www.livroalternativo.com.br](http://www.livroalternativo.com.br)  
CNPJ: 28.657.494/0001-09

## 05 EDITORIAL

José Wilton dos Santos

## 06 Catalog'Art; Naveg'Ações de Estudantes

Isac Chateauneuf

## 08 Ciência, Tecnologia & Sociedade

Adeilson Batista Lins

## 10 O QUE VEM AÍ? "DIREITO E SOCIEDADE"

Mirella Clerici

## 11 POIESIS

## 14 PLANO DE PROTEÇÃO E GUARDA

CEU INÁCIO MONTEIRO

## 46 RELATO DE CASO

INTERVENÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO COMO ARTICULADOR NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO ANTIRRACISTA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Daniela dos Santos Magalhães

## 12 DESTAQUE

## WILDER DALA QUINJANGO

## ARTIGOS

1. EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL - ANA MARIA DAINAUSKAS SOARES	52
2. POTENCIALIZANDO O ENSINO-APRENDIZAGEM ATRAVÉS DA CRIATIVIDADE - ANGÉLICA RODRIGUES VALENTIN	60
3. GESTÃO ESTRATÉGICA E SEU IMPACTO ORGANIZACIONAL. ESTUDO DE CASO NA EDIÇÕES NOVEMBRO, EMPRESA PÚBLICA 2023 - ANGELINA DE FÁTIMA CHITUNDO ESTÉVÃO YOPILO	70
4. ENTRE SABORES E SABERES: A EDUCAÇÃO ALIMENTAR E NUTRICIONAL NA FORMAÇÃO INFANTIL - AUREA CARVALHO DE SOUZA	77
5. A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS EM ANGOLA - DANIEL PEDRO JOSÉ	82
6. ESTUDO DE CASO NA DIREÇÃO MUNICIPAL DA EDUCAÇÃO DE BELAS, ANGOLA - DOMINGOS ELIAS SACHICO	86
7. UMA ABORDAGEM PRELIMINAR NA EMPRESA SIABONGA COMERCIAL, LDA NO I SEMESTRES DE 2024 - DOMINGOS FERNANDO CASSUENDE LUCUNDE	93
8. O ENSINO SUPERIOR EM ANGOLA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA - DORIVALDO DA GRAÇA GUEDES TAVARES / EDMILSON DOS PRAZERES DA SILVA	97
9. ESTUDO DE CASO EMPRESA ISABELINHA COMERCIAL 2023 A 2024 - EDSON MARIA SEBASTIÃO JORGE	106
10. A VALORIZAÇÃO DA CULTURA INDÍGENA NA EDUCAÇÃO INFANTIL - ELISETE VICENTE DA SILVA OLIVEIRA	114
11. COMUNICAÇÃO INTERNA: FACTORES QUE INFLUENCIAM A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES - ESTEVÃO QUIXINA CASSULE	133
12. ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO DOS ACIDENTES DE TRABALHO: "CASO DA EMPRESA WILVIMAR COMERCIAL, LDA 2021-2022" - EUNICE MUANSA MUESHI	139
13. O MARKTING DE RELACIONAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES COMO FACTOR DE QUALIDADE NO ATENDIMENTO - FELICIANA DA CRUZ VICENTE MANUEL	146
14. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES ESCASO EMPRESA INTERSACHI, LDA-ANGOLA - FERNANDO SANJI	154
15. AVALIAÇÃO CRITERIAL EM ANGOLA: UMA ANÁLISE DAS FASES EXPERIMENTAIS DOS EXAMES NACIONAIS - FORTUNA NETO FIGUEIREDO VITANGUI	158
16. A AFETIVIDADE NAS RELAÇÕES EDUCACIONAIS NA EDUCAÇÃO INFANTIL - GIRLENE NASCIMENTO DA SILVA MANTOVANI	169
17. ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO ORAL DO PROFESSOR PARA FOMENTAR O PENSAMENTO CRÍTICO E A PARTICIPAÇÃO ESTUDANTIL - INGRID DA SILVA CAVALCANTE DE PAULA	176
18. O ENSINO DA LÍNGUA INGLESA COMO LÍNGUA ESTRANGEIRA: QUEBRANDO ROTINA DO ENSINO TEÓRICO - JOAQUIM PEREIRA BRAVO	182
19. OS DESAFIOS DO MARKETING DIGITAL NO CONTEXTO ONLINE: A SEGMENTAÇÃO DE MERCADO DAS MPMEs EM MALANJE EM 2025 - JOSÉ CAMPOS KIFUBA	192
20. BIOFILIA DENTRO DO CONTEXTO ESCOLAR: COMO FAZER? - JULIANA DA SILVA OLIVEIRA	204
21. EDUCAÇÃO INFANTIL INCLUSIVA: O QUE DIZEM AS ESCOLAS PÚBLICAS? - LUZINETE BISPO DOS SANTOS	213
22. IMPACTO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO COMPLEXO ESCOLAR SANTO ANTÓNIO NO MUNICÍPIO DE MAQUELA DOZOMBO, PROVÍNCIA DO UÍGE - MANUEL ESTEVES MUTALO COA	222
23. ESTUDO COMPARATIVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA CADEIA DE VALOR DA REFRIANGO, LDA E DA COCA-COLA BOTTLING 2018-2020 - MANUEL LIGAS ANTÓNIO	229
24. ARTE E A MUSICALIZAÇÃO NA EDUCAÇÃO INFANTIL: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO - MARCELO SANTOS DE MASCARENHAS	234
25. A LITERATURA NA EDUCAÇÃO INFANTIL: SOBRE OLHARES DE GRANDES AUTORES - MARIA APARECIDA ARMANDILHA NUNES	241
26. APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DO BALANCED SCORECARD NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS ANGOLANAS.CASO: BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO BPC (2020 - 2022) - MARIA MVÚ ANDRÉ DONDO	247
27. TRANSTORNO DO ESPECTRO AUTISTA NO AMBIENTE ESCOLAR - MARIANGELA DE JESUS CHAGAS	251
28. ÉTICA SILENCIADA: FRAGILIDADES DA FISCALIZAÇÃO DISCIPLINAR NA OAB E PROPOSTAS DE REFORMA - MIRELLA CLERICI	258
29. ESTUDO SOBRE FUNDOS DE INVESTIMENTO IMOBILIÁRIO EM ANGOLA - NELITO ANTÓNIO	265
30. GERAÇÃO CONECTADA, INFÂNCIA EM RISCO: PERIGOS E CUIDADOS NA INTERNET SOB A PERSPECTIVA DE JONATHAN HAIDT - PATRÍCIA MENDES CAVALCANTE DE SOUZA	272
31. A EDUCAÇÃO ESPECIAL NA EDUCAÇÃO INFANTIL:DESAFIOS E AVANÇOS NA INCLUSÃO - SILVIA HARUE YOGUI	280
32. FRACASSO ESCOLAR E DESIGUALDADES SOCIAIS: O QUE DIRIA PAULO FREIRE E DERMEVAL SAVIANI? - SOLANGE APARECIDA SILVA	287
33. DO CUIDAR AO EDUCAR: CONSTRUINDO AUTONOMIA E IDENTIDADE NA INFÂNCIA - SUELLEN VIDAL ARAÚJO DA SILVA	293
34. GRÊMIOS ESTUDANTIS: HISTÓRICO,LEGISLAÇÃO E FUNÇÃO PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA - SYLAS IVAN RIZZO TUDECH	300
35. TERRITÓRIOS EDUCATIVOS E EDUCAÇÃO INTEGRAL: ARTICULAÇÕES ENTRE ESCOLA, COMUNIDADE E POLÍTICA PÚBLICA NA CIDADE DE SÃO PAULO - TÂNIA MARIA PEREIRA CASTRO	306
36. O PAPEL DAS PRÁTICAS SOCIAIS NA FORMAÇÃO DA IDENTIDADE E AUTONOMIA NA EDUCAÇÃO INFANTIL - THAIS MARANHÃO PEREIRA RODRIGUES	312
37. A IMPORTÂNCIA DO BILINGUISMO NA EDUCAÇÃO - VANESSA FERNANDES LEANDRO DE ASSUNÇÃO	322
38. EDUCAÇÃO FEMINISTA: MOVIMENTO SOCIAL ARTICULADO COM A EDUCAÇÃO - VIVIANE MARCIA SANTOS DE MASCARENHAS	328

**ESTA REVISTA É MANTIDA E FINANCIADA POR PROFESSORAS E PROFESSORES.  
SUA DISTRIBUIÇÃO É, E SEMPRE SERÁ, LIVRE E GRATUITA.**

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é um projeto editorial idealizado pela **Edições Livro Alternativo** com o objetivo de **empoderar e inspirar educadores** na jornada de compartilhar suas pesquisas, estudos, experiências e relatos de vivências.

**UM CORPO EDITORIAL DE EXCELÊNCIA:**

Nossa equipe conta com especialistas, mestres e doutores(as), todos com vasta experiência na rede pública de ensino, além de profissionais experientes nas áreas do livro e da tecnologia da informação. Essa expertise garante a qualidade e o rigor científico das publicações da revista.

**INDEPENDÊNCIA E AUTONOMIA:**

Um dos nossos diferenciais é a total independência, viabilizada pelo **financiamento colaborativo de professores e professoras**. Essa autonomia nos permite defender a liberdade de expressão e a diversidade de ideias, priorizando a qualidade dos conteúdos e o impacto positivo na educação.

**PROPÓSITOS QUE IMPULSIONAM A TRANSFORMAÇÃO:**

- **Promover o debate** crítico e reflexivo sobre os diversos aspectos da educação, com base nas vivências, pesquisas, estudos e experiências dos profissionais da área;
- **Proporcionar a publicação** de livros, artigos e ensaios que contribuam para o aprimoramento da educação e o desenvolvimento profissional dos educadores;
- **Apoiar a publicação** de obras de autores independentes, democratizando o acesso à informação e promovendo a diversidade de vozes;
- **Incentivar o uso de softwares livres** na produção de materiais didáticos e na difusão do conhecimento, promovendo a inclusão digital e a redução de custos;
- **Fomentar a produção de livros** por professores e autores independentes, reconhecendo e valorizando a experiência e o saber dos profissionais da educação;

**PRINCÍPIOS QUE GUIAM A NOSSA ATUAÇÃO:**

- **Priorizar trabalhos voltados para a educação**, cultura e produções independentes, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e democrática;
- **Utilizar exclusivamente softwares livres** na produção de livros, revistas e materiais de divulgação, promovendo a transparência, a colaboração e a acessibilidade;
- **Incentivar a produção de obras coletivas** por profissionais da educação, fomentando a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos;
- **Publicar e divulgar livros de professores** e autores independentes, valorizando a diversidade de vozes e perspectivas na educação;
- **Respeitar a liberdade e autonomia** dos autores, garantindo a originalidade e a autenticidade das obras publicadas;
- **Combater o despotismo, o preconceito e a superstição**, defendendo os valores da democracia, da tolerância e do respeito à diversidade;
- **Promover a diversidade e a inclusão**, valorizando as diferentes culturas, identidades e experiências presentes na comunidade educacional.

A **REVISTA PRIMEIRA EVOLUÇÃO** é mais do que uma revista, é um movimento pela transformação da educação, um espaço para a colaboração, o aprendizado e a inovação.

**Junte-se a nós e faça parte da construção de um futuro mais promissor para a educação!**

**INSTITUIÇÕES PARCEIRAS**



Indexadores: \_\_\_\_\_



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres



## APLICAÇÃO ESTRATÉGICA DO BALANCED SCORECARD NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS ANGOLANAS. CASO: BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO BPC (2020 – 2022)

MARIA MVÚ ANDRÉ DONDO<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este estudo tem como objetivo elaborar uma proposta de aplicação de uma ferramenta estratégica (Balanced Scorecard), entre os níveis estratégico, tático e operacionais percebidos por nove gestores de um dos maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional. Com foco nas dificuldades, impactos, efeitos e utilização do modelo. O estudo constatou que os principais desafios na implementação do BSC foram alinhar as metas individuais e departamentais com a estratégia da instituição e mobilizar a equipe para trabalhar com o modelo. A implementação resultou em uma forte mudança na cultura empresarial da instituição, e as medidas de desempenho definidas no Balanced Scorecard (BSC) foram capazes de diferenciar a estratégia da empresa. O estudo identificou ainda, os efeitos mais significativos na avaliação de desempenho dos funcionários, na análise de desempenho da empresa e no foco da estratégia. A proposta mais utilizada entre os gestores foi maximizar os lucros da instituição. As diferenças no BSC entre os níveis organizacionais devem-se às diferenças intrínsecas entre as unidades e o BSC, que são distintas em cada área da instituição. O alinhamento da implementação do BSC no banco depende da estratégia e do trabalho sinérgico de todos os níveis organizacionais.

**Palavras-chave:** Controlo; Estratégia; Planeamento.

### INTRODUÇÃO

A abordagem relativa a gestão das instituições bancárias com maior realce a do Banco de Poupança e Crédito (BPC) é imprescindível, facilitando assim os seus respetivos gestores delinear estratégias que podem permitir ao banco em estudo, ser mais competitivo e assim renovar a esperança dos seus clientes, sejam eles funcionários públicos ou não, a continuarem a domiciliarem as suas contas nele.

No entanto, o Balanced Scorecard (BSC) é uma ótima ferramenta de gestão estratégica das organizações e a sua aplicação no BPC pode trazer uma mais-valia porque estabelece um equilíbrio de todas as perspetivas operacionais que podem ser levadas em consideração para a boa gestão do Banco de Poupança e Crédito. O aspeto fundamental do BSC é a sua capacidade de ligar o planeamento estratégico à execução, que é uma das maiores causas do insucesso na implementação dos planos estratégicos das empresas.

<sup>1</sup> Ensino Médio Técnico no IMNE 24 de Junho-Cacuaco, na Especialidade: Bio-Química; Licenciada em Pedagogia pela ESP-Bengo; Mestranda em Gestão Estratégica de Empresas pelo Instituto Politécnico Kanganjo de Angola.  
E-mail: mariamvudondo@gmail.com - Tel.: 942 423 037.

O atendimento ao cliente, é um dos elementos diferenciador utilizado pelas empresas do sector bancário, pois é por meio deste que as mesmas demonstram a compatibilidade e envolvimento com os seus clientes. Portanto, um mau atendimento, trará consigo consequências a nível estrutural e financeira da empresa, pois este acto poderá desencadear um processo de desvinculação por parte dos mesmos na busca dos serviços oferecidos pela empresa. (Nascimento, et. al. 2011,)

### **OBJECTIVO DO BALANCED SCORECARD**

O Balanced Scorecard tem como objetivo fundamental, apresentar um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros que expliquem de uma forma coerente e compreensiva os objectivos estratégicos da organização e os indutores do sucesso da organização". (Mendonça, et al. 2013, 69)

É nesta ordem de ideia que nos pareceu pertinente estudar sobre a aplicação estratégica do Balanced Scorecard, para a melhoria da qualidade de gestão do Banco de Poupança e Crédito de forma a incentivar os clientes a renovarem a confiança em depositarem as suas poupanças nele aproveitando a aplicação interligado das perspetivas propostas por Kaplan e Norton (2004) sendo os principais protagonistas da ferramenta em estudo.

### **SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

O problema é uma situação de crise que exige solução. Mais concretamente, compreende a dificuldade com a qual depara o pesquisador e que pretende dar resposta.

Marconi & Lakatos, (2010, p.203), argumentam que "a formulação do problema se pretende o tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermediário da pesquisa".

No atual contexto do mercado, as empresas buscam cada vez mais ter competitividade e frente a tantas mudanças,

necessita-se de uma gestão estratégica. É sabido que uma das vantagens competitivas das empresas, está diretamente relacionada à rapidez e à agilidade com que são geradas as informações e à capacidade de criar várias alternativas a cada situação apresentada. Nesse sentido, deve-se ressaltar para as empresas a importância da utilização do Balanced Scorecard (BSC). Através de seu uso pode-se obter informações que auxiliem numa tomada de decisão, de forma integrada em toda a organização, e em tempo real. A questão de pesquisa para o estudo é: Como o Balanced Scorecard é usado no processo de gestão da empresa objeto do estudo de caso BPC (2020–2022), de acordo com a delimitação do tema de pesquisa proposto.

### **BALANCED SCORECARD (BSC)**

Kaplan e Norton (1997, p. 8), afirmam que o Balanced Scorecard (BSC) foi criado devido ao conflito entre o desejo de construir capacidades competitivas de longo prazo e o objetivo estratégico do modelo tradicional de contabilidade de custos. Ele integra as medidas financeiras da estratégia sem minimizar o desempenho passado. Ele incorpora as perspetivas dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, resultando em um esforço consciente e rigoroso para traduzir as estratégias organizacionais em medidas tangíveis para o desempenho financeiro futuro.

Kallas (2003) apresentou os principais benefícios da utilização do Balanced Scorecard BSC, tais como, alinhar da organização à estratégia, busca sinergia organizacional, construir um sistema de gestão estratégica, vincular a estratégia ao planeamento e orçamento, definir as metas estratégicas, priorizar as iniciativas estratégicas.

Comungando com os autores acima citados achamos indispensável a utilização desta estratégia, nos Bancos que operam no nosso país e não só, de formas a criar-se maior dinamismo, eficiência e eficácia no atendimento dos seus clientes.

Como não se deixa de realçar que esta investigação tem como objetivo estabelecer um procedimento específico para a obtenção de informações junto às unidades estratégicas da instituição, no caso o Banco de Poupança e Crédito, foram entrevistados gestores para a obtenção de dados reais como consta no quadro a seguir.

**TABELA Nº 1 SOBRE O NÍVEL ORGANIZACIONAL DO BANCO, COMO NÚMERO DE GESTORES ENVOLVIDOS, GESTORES RESPONDENTES E SEUS CARGOS, EM UM PERÍODO DE MAIO A AGOSTO DE 2024**

Nível Organizacional	Nº de gestores envolvidos	Nº de gestores respondentes	Representatividade dos gestores respondentes (%)	Cargo do respondente
Estratégico	3	3	100	Controller
Tático	2	2	100	Administrador
Operacional	2	1	100	Gerente nível 1

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

**TABELA Nº 2 IMPACTO ESTRATÉGICO TÁTICO OPERACIONAL**

Impacto	Estratégico	Tático	Operacional	Média por Impacto
As medidas de desempenho definidas no BSC são capazes de diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única	3,60	3,00	3,00	3,20
A implantação do BSC gerou forte choque na cultura da empresa	3,80	3,80	3,82	3,80
As relações de causa e efeito tendem a simplificar a realidade; são lineares, unidirecionais e demoram a ser revistas	2,00	1,60	2,00	1,86

Fonte: Dados da pesquisa.

A implementação da Cultura de Serviço de Negócios (BSC) teve um impacto significativo na cultura da empresa, mas os entrevistados discordam da natureza linear, unidirecional e retrospectiva das relações causais e de efeito. Os níveis estratégicos e tático geralmente concordam com a força do impacto cultural, mas discordam do modelo de consenso entre os gerentes. Os setores operacionais indicam que as medidas de desempenho definidas no BSC podem diferenciar a estratégia da empresa, tornando-a única. Os estudos de Erig, Antunes e Raimundini (2010) e Celestino e Silva (2017) corroboram o profundo impacto cultural nas organizações, explicando as mudanças

organizacionais nas perspectivas do Balanced Scorecard (BSC), alterando a cultura em todos os níveis organizacionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo elaborar uma proposta de aplicação de uma ferramenta estratégica (Balanced Scorecard), analisar os processos de gestão, com foco nos níveis estratégico, tático e operacional, bem como suas dificuldades, impactos, efeitos e utilização em um dos maiores bancos do Sistema Financeiro Nacional. A pesquisa se concentrou nas instituições com maior capacidade de explicar o fenômeno do modelo e do alinhamento: equipes de gestão estratégica, gestores e unidades táticas de alto nível.

O objetivo principal é alinhar metas individuais e departamentais com estratégias de negócios, equilibrar análises estratégicas com operacionais, quantificar relações causais e de efeito entre medidas de desempenho, definir e esclarecer a visão e a missão da organização, alcançar consenso geral sobre a estratégia de longo prazo e substituir scorecard de nível superior por outros de nível inferior.

Os resultados auferidos refletem um cenário financeiro extremo e constantemente competitivo, onde os obstáculos existem e são naturais, e superá-los é papel do gestor. O balance scorecard (BSC) é implementado no topo da organização e comunicado à base, preservando as metas, estratégias e planejamento do nível superior até o nível individual. Os problemas aumentam na base da instituição, pois ela deve atender às diretrizes operacionais, táticas e estratégicas. Alinhar problemas individuais com uma cadeia sistêmica e permanentemente mutável é o verdadeiro desafio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CELESTINO, M. D. S., & SILVA, J. D. G. . O balanced scorecard como framework para a ação estratégica. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 10 (3): 147-172, 2007.
- ERIG, R.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; RAIMUNDINI, S. L. Balanced. Scorecard na administração pública municipal:

---

um estudo de caso na Prefeitura. Municipal de ..., 2010.

KALLAS, David. Balanced Scorecard: aplicação e impactos. Um estudo com jogos de empresas (Dissertação de Mestrado, FEA da Universidade de São Paulo). São Paulo: FEA, 2003.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. A estratégia em acção: balanced scorecard. 5ª. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 13ª. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

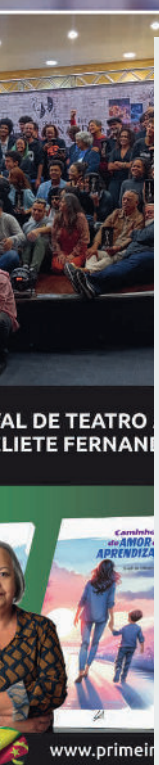
KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Balanced Scorecard na prática . Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E.M. Fundamentos de Metodologia Científica . São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, C. M. C., GUERRA, L. C. B., SOUZA, M. V., NETO, e ARAÚJO, A. G.

Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. Revista de Administração Pública, 47, 2013: 443- 468.

NASCIMENTO, S., BORTLUZZI, S. C., DUTRA, A. e ENSSLIN, S. R. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 373-391, 2011.



<https://doi.org/10.52078/issn2675-2573.rpe.60>



**COORDENAÇÃO:**  
Prof. Dr. Manuel Francisco Neto  
Profa. Ma. Maria Mbuanda Caneca Gunza Francisco  
Profa. Esp. Vilma Maria da Silva

**AUTORES(AS):**

- Ana Maria Dainauskas Soares
- Angélica Rodrigues Valentin
- Angelina de Fátima Chitundo Estêvão Yopilo
- Áurea Carvalho de Souza
- Daniel Pedro José
- Daniela dos Santos Magalhães
- Domingos Elias Sachico
- Domingos Fernando Cassuende Lucunde
- Dorivaldo da Graça Guedes Tavares e Edmilson dos Prazeres da Silva
- Edson Maria Sebastião Jorge
- Elisete Vicente da Silva Oliveira
- Estevão Quixina Cassule
- Eunice Muansa Mueshi
- Feliciano da Cruz Vicente Manuel
- Fernando Sanji
- Fortuna Neto Figueiredo Vitangui
- Girlene Nascimento da Silva Mantovani
- Ingrid da Silva Cavalcante de Paula
- Joaquim Pereira Bravo
- José Campos Kifuba
- Juliana da Silva Oliveira
- Luzinete Bispo dos Santos
- Manuel Esteves Mutalo Coa
- Manuel Ligas António
- Maria Aparecida Armandilha Nunes
- Marcelo Santos de Mascarenhas
- Maria Mvú André Dondo
- Mariangela de Jesus Chagas
- Mirella Clerici
- Nelito António
- Patrícia Mendes Cavalcante de Souza
- Silvia Harue Yogui
- Solange Aparecida Silva
- Suellen Vidal Araújo da Silva
- Sylas Ivan Rizzo Tudech
- Tânia Maria Pereira Castro
- Tháís Maranhão Pereira Rodrigues
- Vanessa Fernandes Leandro de Assunção
- Viviane Marcia Santos de Mascarenhas

Indexadores:



Parceiros:



Filiada à:



Produzida exclusivamente com utilização de softwares livres

