

**Construção de um Sistema de Controlo e Performance numa
Startup**

René Ricardo dos Ramos Gouveia

**Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão**

Orientadora:

**Doutora Generosa Gonçalves do Nascimento, Professora Auxiliar, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL Business School**

Setembro de 2018

The relevant question is not simply what shall we do tomorrow, but rather what shall we do today in order to get ready for tomorrow.

Peter Drucker

Resumo

No presente, vivemos num mundo global. A globalização mudou a sociedade ao aproximar as nações, as culturas, as economias, tecnologias e meios de comunicação. A mesma tem as suas vantagens e desvantagens. Como vantagem, o fato de facilitar o acesso da informação, das tecnologias e conhecimentos e aproximar as economias, formando assim um mercado mundial. Porém, este é um mercado caracterizado por muito dinamismo, pois existe uma grande velocidade na partilha das informações, marcado pela incerteza e pela forte competitividade. As organizações enfrentam inúmeros desafios e dificuldades, que só os sistemas de informação e controlo de gestão conseguem mitigar.

Neste mercado global surgem as *Startups*, com o objetivo de explorar comercialmente uma ideia de potencial inovador. Este projeto será focado no desenvolvimento de um sistema de controlo e performance na empresa Life Choices. Como é característico, na natureza destas empresas, os sistemas de controlo e performance são muitas vezes descurados, avaliando a sua performance apenas por métricas financeiras.

Este projeto tem como principal objetivo conceber ferramentas que permitam alinhar a estratégia, bem como, desenvolver um sistema integrado de gestão. O sistema escolhido foi o Balanced Scorecard, por possibilitar este alinhamento estratégico integrando indicadores financeiros e não financeiros. O objetivo deste sistema é o de ser de fácil leitura e compreensão, lançando bases sustentáveis que permitam a Life Choices prosperar. Por último, mas não menos importante, será desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho que possibilite, à organização, medir o desempenho dos colaboradores, motivando e protegendo os seus recursos mais importantes, os seus ativos intangíveis.

O controlo de gestão deve ser orientado para o resultado, deve assegurar o alinhamento organizacional e servir como uma ferramenta de planeamento estratégico.

Palavras-chaves: Globalização, Startup, Controlo de Gestão, Balanced Scorecard, Performance.

Abstrat

In the present, we live in a global world. Globalization has changed society by approaching nations, cultures, economies, technologies and media. It has some advantages and disadvantages. As a plus, it can facilize the access to media, technologies and knowledge's and by approaching economies there by building a world market. However, this a very dynamic market, because information is shared in high speed, there is very uncertainty in the market and it is very competitive. Therefore, company's face a lot of challenges and difficulties that only information system and control management can mitigate.

In this global market, Startup emerge, with the goal of commercially exploring an idea with innovative potential. This project will focus in developing a management control system for Life Choices company. As is usual for this type of companies, performance and control system are most of times neglected, as the only measure their performance with financial indicators.

The main goal of this project is to develop tools that allow strategic alignment and develop an integrated management system. The chosen system was Balanced Scorecard because this system allows this strategic alignment by integrating both financial and non-financial indicators. The main goal of this system is that it will be built to be user-friendly and easy-comprehension, setting sustainable bases for Life Choices thrive. For last but not least important it will be developed a human capital performance system that allows measure the performance of it company employee's, motivating and protecting their most important resources, their intangible assets.

Management control must be focus for result, it must secure the organizational alignment and must serve as a strategic planning tool.

Key words: Globalization, Startup, Management Control, Balanced Scorecard, Performance.

Agradecimentos

Agradecimentos especiais a todos os que de forma direta ou indireta contribuíram, compartilhando ideias, ensinamentos e opiniões, para a realização deste projeto.

À Prof.^a Doutora Generosa do Nascimento, por ter aceitado orientar este trabalho e pelo incansável apoio demonstrado ao longo da sua elaboração, em que sempre compartilhou comigo o seu vasto conhecimento sobre o tema.

À administração da Life Choices por todo o apoio demonstrado, facultado todas as informações necessárias, e mostrando uma atitude apaixonada e dedicada para com a elaboração do mesmo.

À minha família, em especial aos meus pais aos meus irmãos, que foram inextinguíveis no apoio que me deram, incentivando sempre, motivando nos momentos mais necessários.

À minha namorada, pelo incansável apoio e compreensão neste projeto.

Aos meus colegas e amigos mais próximos, pelas sugestões e contributos para este projeto, bem como, a todos os colegas de trabalho pela paciência e compreensão durante todo este período.

A todos o meu muito obrigado.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Revisão de Literatura	4
2.1.	Estratégia de Desempenho	5
2.2.	Controlo de Gestão	7
2.3.	Instrumentos de Controlo de Gestão	10
2.3.1.	Instrumentos de Pilotagem	11
2.3.2.	Instrumentos de Orientação do Comportamento	12
2.3.3.	Instrumentos de Diálogo	13
2.4.	Controlo de Gestão nas <i>Startups</i>	13
2.5.	Balanced Scorecard - BSC	14
2.6.	Mapa Estratégico	18
2.7.	Evolução do BSC	20
2.8.	Limitações e Críticas ao Balanced Scorecard	21
2.9.	Sistema de Avaliação de Desempenho	22
2.10.	Desempenho e Performance nas <i>Startups</i>	23
3.	Método	27
3.1.	Metodologia	27
3.2.	Técnicas de Recolha de Dados	29
3.3.	Técnicas de Tratamento de Dados	29
4.	Diagnóstico	31
4.1.	Caracterização da Empresa	31
4.2.	Caracterização do Mercado	33
4.3.	Análise Interna	40
4.3.1.	Processos Internos	40
4.3.2.	Controlo de Gestão	40
4.3.3.	Sistemas de Informação	40

4.3.4. Cultura de Controlo de Gestão	41
4.3.5. Avaliação de Desempenho e Incentivos	41
4.4. Análise Crítica	42
5. Projeto de Intervenção	43
5.1. O Projeto.....	43
5.2. Instrumentos de Controlo de Gestão	43
5.3. Missão, Visão e Valores	44
5.4. Estrutura de Gestão	46
5.5. Enquadramento Organizacional	48
5.6. Objetivos Estratégicos	49
5.7. Mapa Estratégico	50
5.8. Proposta de Balanced Scorecard	53
5.9. Acompanhamento dos Indicadores	55
5.10. Implementação do Balanced Scorecard.....	56
5.11. Sistema de Avaliação de Desempenho	57
6. Conclusão.....	67
7. Bibliografia	70
8. Anexos	73

Índice de Figuras

Figura I - Ciclo do Sistema de Gestão.....	9
Figura II - Matriz de produtos e mercado dos instrumentos de controlo de gestão.....	11
Figura III - Processo de planeamento e controlo.....	12
Figura IV - Definição das relações de Causa-Efeito da Estratégia.....	15
Figura V - O BSC como um quadro estratégico para ação.....	17
Figura VI - Exemplo de Mapa Estratégico.....	19
Figura VII - A evolução do conceito de BSC.....	20
Figura VIII - Diagrama das características das Startup.....	24
Figura IX - Dificuldades e desafios das Startup.....	24
Figura X - Esquemas das Etapas, Testes e Táticas de validação de um estudo de caso.....	28
Figura XI - Organograma atual - Life Choices.....	32
Figura XII - Stakeholders Uniarea.....	33
Figura XIII - Público Alvo UNIAREA.....	33
Figura XIV - Alunos Matriculados no Ensino Superior nos últimos 30 Anos.....	34
Figura XV - Despesas do Estado em Educação nos últimos 30 anos.....	34
Figura XVI - Despesas do Estado em Educação, % do PIB.....	35
Figura XVII - Análise PESTAL - Life Choices.....	36
Figura XVIII - Evolução da taxa de desemprego em Portugal.....	37
Figura XIX - % Investimento em Tecnologia na Europa.....	38
Figura XX - % Investimento em Tecnologia, no setor do ensino superior - Portugal.....	39
Figura XXI - Proposta de organograma - Life Choices (UNIAREA).....	46
Figura XXII - Análise SWOT - Life Choices.....	48
Figura XXIII - Objetivos estratégicos Life Choices.....	50
Figura XXIV - Mapa estratégico Life Choices.....	51
Figura XXV - Balanced Scorecard - Life Choices.....	54
Figura XXVI - Níveis de cumprimento dos indicadores.....	55
Figura XXVII - Ficha de Perfil profissional - D. Administrativo e Financeiro.....	59
Figura XXVIII - Ficha de objetivos e avaliação de Desempenho – D. Administrativo e Financeiro.....	60
Figura XXIX - Ficha de Perfil profissional - D. Comercial.....	61
Figura XXX - Ficha de objetivos e avaliação de Desempenho - Diretor comercial.....	62
Figura XXXI - Perfil Profissional – D. Marketing e Relações Institucionais.....	63
Figura XXXII - Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho – Diretor de Marketing e Relações Institucionais.....	64
Figura XXXIII - Perfil Profissional - D. Conteúdos.....	65
Figura XXXIV - Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho – D. de Conteúdos.....	66

1. Introdução

Num ambiente de crescente globalização e de avanços tecnológicos, com uma conjuntura económica, verdadeiramente complexa e difícil como a que atualmente enfrentamos em Portugal, o empreendedorismo e a inovação empresarial tem vindo a adquirir cada vez maior relevância. Os mesmos representam-se como dois importantes eixos estratégicos que têm vindo a ser desenvolvidos pelas organizações, podendo ser apontados como fatores críticos de sucesso de qualquer organização.

O mercado global é um mercado exigente, competitivo e orientado para os resultados. Como reflexo desta exigência, os gestores sentem a necessidade acompanhar o negócio no seu todo e recorrerem cada vez mais ao poder da informação na tomada de decisão. O mesmo ocorre no setor da educação em Portugal, sendo um mercado bastante competitivo, complexo e diversificado. A Era Digital revolucionou os paradigmas comunicacionais vigentes.

A existência de diversos *players* e novas formas de comunicação fazem com que as instituições de ensino sintam a necessidade de se “reinventarem”, por forma a atenderem uma sociedade de jovens *Millennials*, que procuram informações com rapidez e de forma bem-estruturada, sedentos de conhecimentos e novas experiências.

Toda e qualquer *Startup* pretende encontrar uma resposta para a seguinte questão, como crescer em estrutura, operação e faturação, gerando uma escala e um padrão de qualidade reproduzível, sem perder a criatividade, ousadia, flexibilidade e coragem, que tão tipicamente caracteriza este tipo de empresas. A ausência de um sistema de controlo e performance moderno e integrado, com KPI's (*Key Performance Indicators*) de análise e acompanhamento estratégico dificulta a resposta a esta questão.

Face à instabilidade cada vez maior do contexto empresarial, provocada pela incerteza e inovação constantes e pela globalização dos mercados e da concorrência, a informação assume-se como um recurso cada vez mais importante para a gestão das organizações. Nesse sentido, nas últimas décadas tem existido um desenvolvimento dos sistemas de controlo de gestão, de forma a proporcionar aos gestores instrumentos de trabalho que lhes permitam a informação necessária para a realização do planeamento e da

monitorização constante da atividade, a fim de garantir-se uma resposta atempada aos desvios e uma adequação permanente das competências e dos recursos aos desafios.

Num processo de gestão, as atividades desenvolvidas visam atingir objetivos e alcançar os resultados desejados. Para que essas ações obtenham sucesso, é necessário que sejam planeadas e controladas. O processo de gestão serve de base para que as decisões de uma empresa sejam tomadas corretamente, através dos seguintes passos: planeamento estratégico, planeamento operacional, execução e controlo.

Neste âmbito desenvolve-se um projeto que se insere no sector das tecnologias de informação, relacionado com a consultadoria educacional e marketing digital. A indústria das TIC's (Tecnologias de Informação e Comunicação) é uma das indústrias que mais evoluiu e que mais alterações apresenta de forma constante. Para este projeto tem-se por base a análise deste mercado específico, e também o funcionamento interno da *Startup* escolhida para a realização do mesmo.

O objetivo geral passa por conceber ferramentas de controlo de gestão que permitam alinhar a estratégia e por outro lado desenvolver um sistema de gestão integrado. Pretende-se o desenvolvimento de um *Balanced Scorecard* que permita alinhar a estratégia e avaliar a performance da empresa assegurando as características únicas e muitos particulares que as *Startup* apresentam. Os indicadores e perspetivas críticas deste modelo vão depender da missão e da visão da organização.

Pretende-se assim atingir com o presente projeto, a conceção de uma ferramenta de planeamento estratégico e de gestão, que seja de fácil implementação e compreensão, e que assegure o alinhamento das diferentes atividades com a estratégia definida pelos seus gestores. A construção de um sistema de controlo e performance numa *Startup*, é motivada pela necessidade de dotar a mesma de um modelo de gestão, moderno e aplicável ao seu âmbito, que lhe permita competir de forma sustentada e com sucesso, neste mundo moderno e tecnologicamente evoluído.

Assim a estrutura deste trabalho contempla no primeiro capítulo a revisão de literatura, em que se aborda a estratégia de desempenho, seguidamente aborda o controlo de gestão aplicado as *Startup*, bem como, os instrumentos de controlo de gestão. Na revisão de literatura é descrito e suportado nos autores a ferramenta de gestão BSC (Balanced

Scorecard), o mapa estratégico que suporta a implementação do BSC, a evolução deste sistema, o sistema de desempenho, e o mesmo aplicado as *Startup*.

No capítulo seguinte a metodologia aplicada e seguidamente apresenta-se o diagnóstico organizacional onde será realizada a caracterização da organização, os resultados obtidos do diagnóstico e a análise crítica do mesmo. Por fim apresenta-se o projeto de intervenção, seguido das conclusões.

2. Revisão de Literatura

A estratégia representa a busca constante no melhor aproveitamento dos recursos e das competências organizacionais, de forma a que as organizações se adaptem ao seu meio envolvente e consigam obter as melhores oportunidades que o mesmo lhe apresenta (Nunes, 2013). Para este autor, a estratégia de uma organização apoia-se na geração e utilização de recursos e competências e passa pela definição de um conjunto de ações, resultantes do conhecimento e competências adquiridas, diferenciando as suas atividades.

A implementação da estratégia é afetada pela análise e enquadramento das organizações, em relação ao mercado. Este enquadramento influencia a definição dos modelos e sistemas de controlo de gestão, a serem utilizados pelas organizações, devendo os mesmos fornecer informações, às organizações, que lhes permitam obter uma melhor perceção do mercado, e por sua vez, vantagens competitivas no mesmo (Major e Vieira 2009).

O controlo de gestão tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante nas organizações. O mesmo representa um instrumento que permite o entendimento do mercado e das envolventes do mesmo, bem como, no conhecimento interno das próprias organizações. O controlo de gestão é um instrumento válido, quer estejamos a referir-nos a organizações como grandes empresas ou multinacionais, pequenas e médias empresas ou ainda organizações sem fins lucrativos.

Para que as empresas prosperem e atuem de forma sustentável, torna-se necessário que as mesmas se socorram das informações produzidas pelo Controlo de Gestão. O Controlo serve para avaliar se os planos, metas, objetivos, políticas definidas pela organização, estão a ser cumpridas (Welsch 1993). O escopo de atividades do controlo de gestão pode ser dividido em três fases: a fase de monitorização e mensuração dos resultados, a fase da indicação e divulgação dos desvios e, por último, a fase de monitorização e revisão das falhas identificadas, definindo planos de ação que as corrijam.

Com um sistema de controlo de gestão implementado, são definidos objetivos e metas que suportam o plano de ação da empresa. Através do acompanhamento dos mesmos é possível garantir se o caminho a percorrer está a ser cumprido. O controlo de gestão caracteriza-se por utilizar sistemas que produzem informações para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes: humana, financeira,

operacional e comercial. Também tem como objetivo assegurar a execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos traçados.

Controlo organizacional é o processo de controlar ou influenciar o comportamento das pessoas, de forma a uma organização aumentar a probabilidade de poder atingir os seus objetivos. Para tal, torna-se necessário a realização de um diagnóstico da cultura interna de gestão existente, objetivos estratégicos, sistemas de controlo a implementar e sistema de gestão de desempenho.

A cultura organizacional é a soma dos valores, crenças e normas sociais que tendem a serem partilhadas pelos membros da organização e por sua vez influenciam as suas ações e pensamentos. A cultura é o ponto de partida para a construção/desenho de um sistema de controlo para uma organização. Segundo, a European Management (1996).

2.1. Estratégia de Desempenho

No presente, a gestão empresarial desenvolve-se num contexto de mercado retratado pela concorrência global e pela internacionalização dos mercados e das economias, onde os avanços nas tecnologias de produção, de comunicação e de informação refletiram-se em inovações notáveis nos produtos, nas abordagens aos mercados e nos processos laborais (Ferreira *et al.*, 2009).

A globalização levou a uma maior concorrência internacional. O acesso a novos mercados, a inovação e maior exigência da procura, tornou o processo de tomada de decisão mais complexo e salientaram a importância da otimização dos recursos como fator fulcral para a obtenção de uma maior eficiência operacional, bem como, para a implementação de vantagens competitivas sustentáveis aptas a responder às mudanças constantes do meio ambiente (Ferreira *et al.*, 2009).

A informação tornou-se um dos principais recursos da atividade empresarial. Independentemente da dimensão das organizações ou da natureza do negócio, é um instrumento fundamental para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, quer seja através de uma gestão mais eficiente da atividade ou de uma maior eficácia na abordagem aos mercados e aos fatores críticos de sucesso (Jordan, *et al.*, 2015).

Os mercados estão cada vez mais em constante mudança. A globalização e o capitalismo trouxeram para o mundo impactos profundos na gestão dos negócios. A elevada velocidade das mudanças e a constante alteração de realidades, faz com que, para que se possibilite uma gestão saudável, torna-se imprescindível a elaboração de um planejamento estratégico. É necessário estar atento a todas estas indicações, gerindo de forma cuidadosa e com o máximo de informações possíveis, evitando assim que as empresas desapareçam. O mínimo erro é fatal, como tal, não existe espaço para improvisações estratégicas e empresas amadoras.

A estratégia é definida por Kluyver e Pearce II (2010), como uma forma de posicionar uma empresa de forma a que estas ganhem vantagens competitivas. A estratégia orienta a escolha em relação aos setores a participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar e contratar recursos. O seu objetivo principal é o de criar valor para acionistas e outros *stakeholders*, proporcionando valor para os clientes.

Segundo Porter (1979), o conceito de estratégia competitiva representa a tomada de decisões de forma a poder obter um melhor enquadramento no mercado. Estas decisões levam a ações concretas de posicionamento da organização no mercado, lidando com as cinco forças, atuando de forma sustentável, gerando assim um maior retorno, comparativamente ao investimento realizado. Segundo Porter (1979), um conjunto de cinco forças devem ser estudadas para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. As cinco forças defendidas pelo autor são a rivalidade entre os concorrentes, o poder negocial junto dos clientes, o poder negocial junto dos fornecedores, a ameaça de entrada de novos concorrentes e, por último, a ameaça de produtos substitutos.

Conforme defendido por Porter (1989) existem três fatores de sucesso que distinguem uma organização, o fator custo, o fator diferenciação e o fator foco. O fator custo refere-se a busca de competitividade das organizações através da eficiência na produção. O autor defende que a organização deverá produzir o máximo, gastando o mínimo possível, procurando eficiência nos canais de distribuição, utilizar a pesquisa como ferramenta para encontrar solução aos problemas apresentados, evitando que a organização se torne uma fonte de despesa, mas sim que a mesma agregue valor ao produto final fornecido, apresentando ao mercado produtos competitivos. Relativamente o fator da diferenciação, o autor indica que as organizações devem apostar na construção da “marca”. Este objetivo

deverá ser uma aposta das mesmas, pois só assim o público terá uma percepção do negócio e a organização deve canalizar investimentos em tecnologia, publicidade, assistência técnica e atendimento ao cliente para atingir este objetivo. Por último, o autor defende que o fator foco, é um fator crítico diferenciador ao sucesso das organizações. As mesmas devem concentrar esforços em demandas específicas de modo a que as mesmas sejam as melhores no que fazem. Para tal, torna-se necessário identificar lacunas e trabalhar as oportunidades. O autor conclui que estes fatores não têm de ser necessariamente trabalhados de forma separada, mas também podem ser trabalhados de forma conjunta. Devem, no entanto, estar alinhados com os objetivos definidos para a organização.

O planeamento estratégico é uma ferramenta na qual as organizações se suportam na definição das metas a serem traçadas/alcançadas e como serão utilizados os recursos para o atingimento dos mesmos. Para tal são estabelecidos padrões, estratégias e políticas, baseadas em informações retiradas da organização. O planeamento operacional é uma ferramenta previsional dos meios/atividades e os recursos que devem ser alocados para a concretização de determinado objetivo. A execução resume a implementação da estratégia.

2.2. Controlo de Gestão

A globalização impactou o mundo empresarial, tornando-o imprevisível, cheio de incerteza e de mudança, no qual as organizações são forçadas a tornarem-se cada vez mais exigentes, eficazes e eficientes na sua ação para melhorarem a sua performance e competitividade. Assim, existe a necessidade de pensar e implementar os sistemas de controlo de gestão, de forma a fazer face a estas novas exigências.

Não existe um consenso de definição única de controlo de gestão. São várias as perspetivas ou definições apresentadas pelos autores. Conforme partilhado por Jordan, *et al.* (2015), o controlo de gestão contribui para a evolução das organizações, sendo que, as ações que advém do mesmo repercutem uma evolução no comportamento dos gestores, alinhando e orientando os mesmos para a estratégia definida para a organização. Esta evolução das organizações surge se o controlo de gestão estiver difundido por todos os membros que compõe a mesma, sendo que, os mesmos devem ser influenciados e motivados pelos gestores na adoção das ferramentas implementadas. Só assim o haverá desenvolvimento dos colaboradores e da organização. Os sistemas de controlo de gestão

são, formalmente, as rotinas base provedoras de informação que os gestores utilizam para manter ou ajustar as atividades organizacionais. (Simons, 1995).

Os sistemas de controlo de gestão são definidos para incluir tudo os que os gestores realizam de forma a ajudar e garantir que os objetivos estratégicos e planos da organização são levados a cabo. Caso as condições ou objetivos alterem, os sistemas de controlo de gestão deverão ser adaptados (Merchant e Van der Stede, 2012).

Conforme referido por Jordan *et al.* (2015), o controlo de gestão simboliza a preocupação constante dos gestores de topo das organizações, em cumprir as metas que foram definidas para a mesma. Desta forma, importa mencionar que a palavra “controlo” não deve apenas ser vista numa perspetiva de fiscalização ou limitação, mas sim como um processo contínuo de gestão que visa o atingir dos planos/metapreviamente estabelecidas, criando um instrumento e implementando ferramentas que monitorizem e mensurem o valor acrescentado das atividades diárias realizadas.

O controlo de gestão deverá ter uma orientação económica representando um instrumento fulcral que crie valor nas diversas organizações. Para que o mesmo se verifique, torna-se necessário que, para as informações que lhes são facultadas, cumpram as seguintes características: a informação seja facilitada de forma oportuna, de forma fiável e de forma relevante. Além destas características, torna-se importante não descurar os aspetos inerentes a liderança, aspetos estes que se encontram relacionados aos motivacionais e comportamentais (Jordan, *et al.*, 2015).

Na figura I, está apresentado o ciclo de gestão, segundo Kaplan e Norton (2008), o mesmo está disposto por etapas, e mostra os seus impactos nas organizações. Na primeira etapa deverá ser identificada a missão, visão e valores, que são o âmbito, a ambição futura e o guia de comportamentos. O desenvolvimento da estratégia surge após uma profunda e cuidada análise da envolvente interna e externa. A segunda etapa tem por objetivo de expressar a estratégia em objetivos e indicadores. Na terceira etapa, são elaborados planos de ação, que dotem a organização de foco e linhas orientadoras, são também elaborados planos operacionais, com orçamentos que suportem estes planos. A quarta etapa é dedicada ao controlo orçamental, na qual são identificados, acompanhados e analisados os desvios e os orçamentos. A quinta etapa é dedicada a análise, recapitulação e teste à estratégia, avaliando a sua aderência à realidade externa e envolvente à organização

inserida em mercados globais e em transformação.

Para a elaboração e a interligação das informações ao longo de todas estas etapas, torna-se vital o suporte do mapa estratégico, bem como, dos diversos instrumentos de controlo de gestão, como é o caso do Balanced Scorecard, os Dashboards e os planos operacionais.

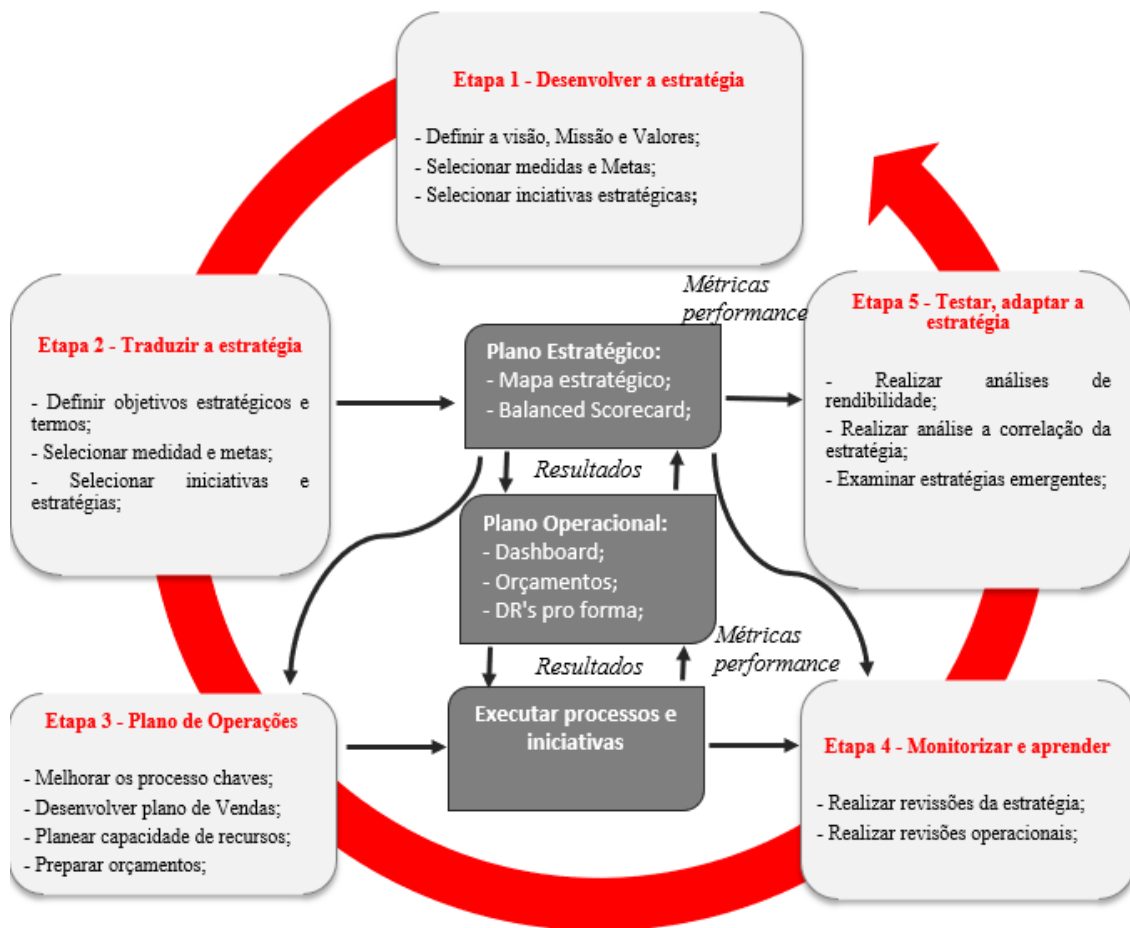


Figura I - Ciclo do Sistema de Gestão.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008).

Para o sucesso do controlo de gestão nas organizações, o controller de gestão desempenha um papel fulcral. O seu essencial foco deverá ser o de estimular, junto dos gestores da organização, que os mesmos implementem a estratégia na mesma (Jordan *et al.*, 2015). Para a concretização deste objetivo o mesmo terá de elaborar e participar em vários processos, dos quais estão incluídos a gestão previsional e a supervisão dos resultados, participar ativamente na elaboração e implementação de sistemas de informação para a gestão, revisão dos processos internos, entre outras funções.

O controller deverá ter um papel ativo incentivando uma gestão flexível e assim ser também um agente ativo de mudança, garantindo o alinhamento do controlo de gestão com políticas de gestão de incentivos, dos recursos humanos, e garantindo que as informações reproduzidas atendem os parâmetros estabelecidos para a avaliação de desempenho da organização. O papel efetuado por um controller de gestão tem evoluído e esta função tem-se assumido como preponderante nas organizações. A evolução destes profissionais tem sido realizada no sentido de os mesmos desempenharem um papel cada vez mais de parceiros de negócio, envolvidos também eles nos processos de tomada de decisão (Vicente *et al.*, 2009).

2.3. Instrumentos de Controlo de Gestão

O Controlo de gestão é transversal a toda a hierarquia funcional da organização, no entanto, terá de ser adaptado às necessidades das suas áreas de atuação. A alta liderança, certamente dará maior relevância ao grau de realização dos objetivos globais, os gestores intermédios terão maior necessidade de obter indicadores relativos às suas áreas de atuação e negócio e para os gestores operacionais o acompanhamento das atividades, considerando objetivos e planos de ação específicos (Jordan, *et al.* 2015).

Os instrumentos de controlo de gestão devem assim estar preparados para atender diversas demandas. Os vários instrumentos foram distribuídos, por Jordan *et al.* (2015), em três categorias distintas: instrumentos de pilotagem; instrumentos de orientação do comportamento e instrumentos de diálogo. Conforme o autor, o Controlo de gestão representa vários instrumentos agregados que motivem os responsáveis descentralizados a atingir as metas estratégicas definidas para a organização, com foco na tomada de decisão em tempo hábil e a ação, privilegiando a transmissão de autoridade e responsabilidade.

Produtos			
Mercado	Instrumentos de Pilotagem	Instrumentos de Orientação do Comportamento	Instrumentos de Diálogo
Direção Geral	▶ Assegurar coerência longo prazo/curto prazo; ▶ Localizar obstáculos a ultrapassar	▶ Adequar a estrutura à estratégia; ▶ Tornar possível uma delegação formalizada;	▶ Difundir os objetivos e a estratégia;
Hierarquia Intermédia	▶ Antecipar; ▶ Acompanhar; ▶ Manter o controlo;	▶ Delegação; ▶ Manter um poder de orientação;	▶ Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados;
Responsáveis Operacionais	▶ Ajuda à decisão; ▶ Meio de auto-controlo; ▶ Precisar objetivos e meios;	▶ Definir limites da autoridade e da responsabilidade de cada um; ▶ Estabelecer as bases do "contrato" com a hierarquia para a avaliação de desempenho;	▶ Envolver-se; ▶ Participar;

Figura II - Matriz de produtos e mercado dos instrumentos de controlo de gestão

Fonte: Adaptado de Jordan *et al*, 2015.

2.3.1. Instrumentos de Pilotagem

Nos instrumentos de pilotagem estão enquadrados os imprescindíveis para que os gestores possam definir objetivos, planear, acompanhar os resultados e tomar ações corretivas com vista otimizar a performance. Os mesmos são compostos pelo Plano Operacional (definição operacional da estratégia a médio-prazo, por norma em três anos), orçamento (corresponde a traçar de objetivos a curto-prazo, por norma um ano, em articulação com o plano operacional), controlo orçamental, tableaux de bord e BSC.

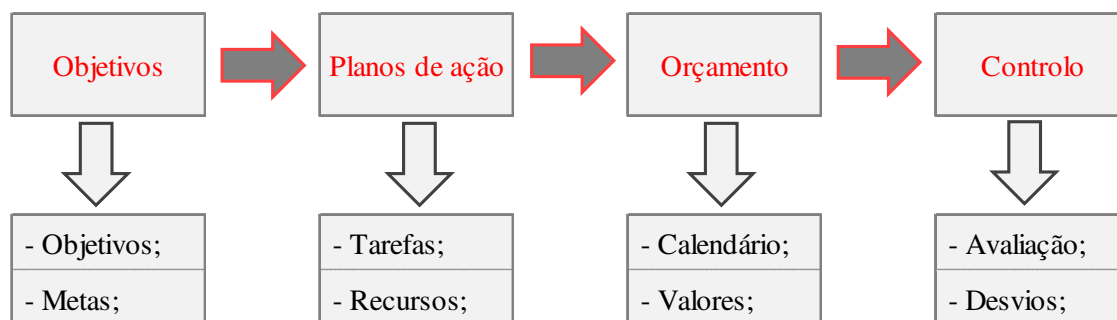


Figura III - Processo de planeamento e controlo

Fonte: adaptado Jordan *et al*, 2015.

Os instrumentos supracitados (plano operacional e orçamento) remetem a um carácter previsional. Por sua vez o controlo orçamental, o tableaux de bord e o balanced scorecard são instrumentos de acompanhamento de resultados. Os principais atributos que descrevem os tableaux de bord e o BSC são o facto de disponibilizarem a informação com rapidez, a informação disponibilizada é de origem diversificada, apresentam capacidade de síntese e são de fácil adaptação ao utilizador. A principal vantagem destes últimos dois instrumentos é o fato da informação fornecida não ser apenas informação de carater financeiro, por Jordan, *et al* (2015).

2.3.2. Instrumentos de Orientação do Comportamento

Para uma gestão moderna é necessário que os gestores estejam alinhados nos objetivos macros das organizações. Assim surge a necessidade de instrumentos de orientação que visem enquadrar as ações e decisões dos gestores descentralizados, com o objetivo de atingir os objetivos macros da organização e não apenas a responder a objetivos definidos para cada um destes gestores (objetivos departamentais). Como exemplo de alguns instrumentos que podem ser enquadrados nesta categoria, podemos apresentar a organização da organização em centros de responsabilidade, a avaliação de desempenho, baseada em premissas e indicadores alinhados com as características dos centros de responsabilidade e a implementação de preços de transferência interna (PTI's). Estes três instrumentos visam orientar a ação do gestor, garantindo o alinhamento da gestão, de forma a que o mesmo tenha um comportamento empresarial, privilegiando os interesses da organização, por Jordan, *et al* (2015).

2.3.3. Instrumentos de Diálogo

Os instrumentos de diálogo têm por objetivo o desenvolvimento do diálogo interno, envolvendo todos os atores do ecossistema organizacional. Visando o topo decisório das organizações, estes instrumentos apresentam-se como uma oportunidade para disseminar os objetivos estratégicos por toda a cadeia de valor, partilhando a estratégia da empresa, os objetivos traçados e assim alinhar a atividade/tarefas de cada departamento com as políticas globais da organização. Estes instrumentos são de carácter simples e podem ser traduzidos em ações como o agendamento de reuniões, ou a elaboração/partilha de relatórios. Estas ações visam colmatar o problema da comunicação existente nas organizações, de forma simples e objetiva, fomentando o alinhamento dos departamentos.

2.4. Controlo de Gestão nas *Startups*

O tecido empresarial em Portugal é constituído, maioritariamente, por empresas de pequena e média dimensão, para as quais existe cada vez mais necessidade de ajudas/apoios. Na sua maioria estas empresas são caracterizadas pela escassez de recursos, uma vez que estão inseridas em mercados de elevada incerteza, transformação e competitividade dependendo as mesmas, em demasia, dos seus empreendedores e *stakeholders*. Como tal, a necessidade de uma forte orientação estratégica, alinhada com uma apropriada avaliação de desempenho, são fulcrais para a sua sobrevivência, num mercado cada vez mais global, com maior concorrência e em constante evolução.

De acordo com Gonçalves (2013), estes tipos de empresas caracterizam-se pela existência de sistemas de controlo pouco formais, incidindo o seu controlo e objetivos com maior relevância no curto prazo, não retratando a sua estratégia e perspetivas no médio/longo prazo. Os empreendedores/criadores destas organizações sentem a necessidade de, na tomada de decisão, se auxiliarem em ferramentas que lhes permitam obter maiores informações e fiabilidade e que lhes permitam um maior controlo estratégico, pois estas organizações são caracterizadas por um crescimento acelerado e pouco estruturado.

O mesmo autor refere que o Balanced Scorecard se apresenta como uma ferramenta capaz de, na maioria dos casos, ser útil nas lacunas apresentadas ao nível do planeamento estratégico e operacional, nas organizações, sendo que o mesmo dota as mesmas de

informações financeiras e não financeiras atualizadas, em tempo útil e hábil a tomada de decisão dos gestores e aos diversos *stakeholders*.

2.5. Balanced Scorecard - BSC

A conceção e aparecimento do Balanced Scorecard teve como sustento a falta de um instrumento capaz de consolidar informações sobre as organizações de forma útil/hábil, informação esta composta por itens financeiros e não financeiros, apresentados de forma organizada, de fácil análise, relevante e orientada para a tomada de decisão da gestão.

Aquando do desenvolvimento inicial do BSC o mesmo apresentava-se como um modelo de avaliação de desempenho incluindo, não apenas medidas financeiras, mas também medidas não financeiras. Os instrumentos de gestão existentes à data remetiam, apenas, para indicadores financeiros. Ferreira (2009) refere que o facto do BSC incluir estas duas vertentes de medidas, contribuía para um equilíbrio entre as medidas de resultado e as medidas de desenvolvimento. O Resultado representa a mensuração e quantificação dos ganhos, por sua vez, o desenvolvimento representa a mensuração e quantificação do avanço nos objetivos traçados. Com esta ferramenta as organizações ganham uma integração destas duas vertentes.

Segundo referido Kaplan e Norton (1992), as organizações necessitavam de uma ferramenta que possibilitasse a consolidação de uma grande diversidade de informações, oriunda de diferentes áreas. Desta forma, os autores, optaram por identificar quatro diferentes perspetivas de informação, financeira (métricas de acompanhamento de resultados), clientes (métricas de acompanhamento da satisfação dos clientes), dos processos internos (métricas de acompanhamento da implementação e ganho nos processos) e por último a inovação e aprendizagem (métricas de acompanhamento da implementação de uma cultura de inovação e o desenvolvimento dos colaboradores).

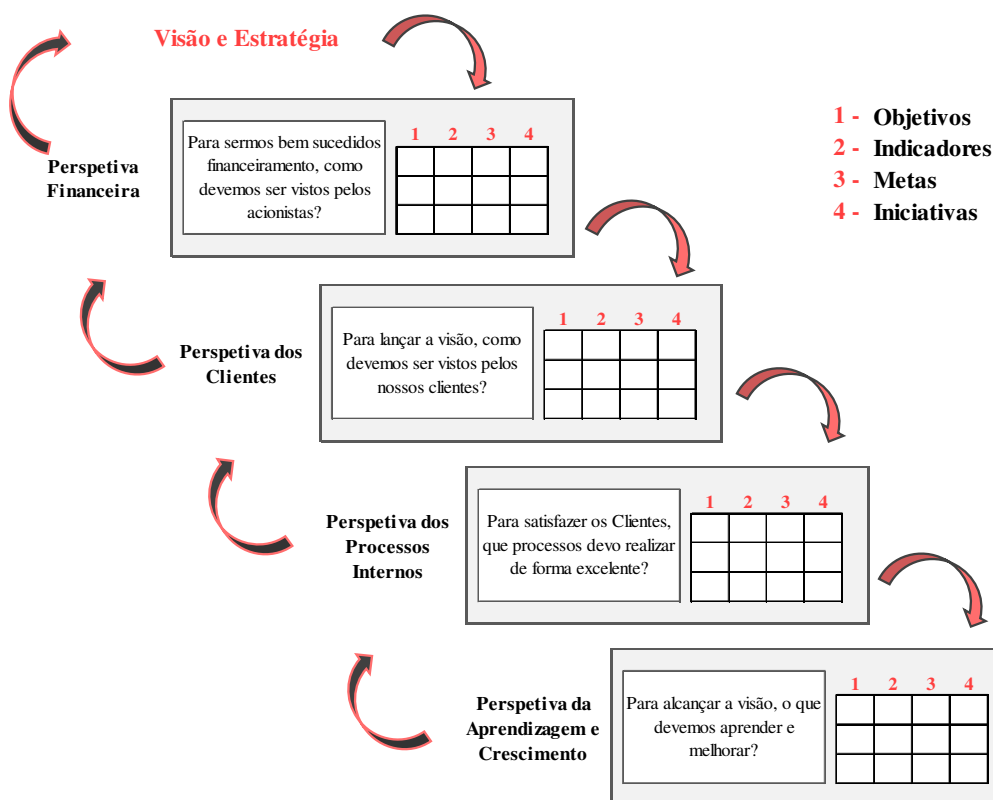


Figura IV - Definição das relações de Causa-Efeito da Estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 2001.

Segundo os autores, a perspectiva financeira é mais focada no plano operacional de curto prazo, integrando apenas informação financeira, estando assim mais vocacionada para os investidores. Inerentes a esta perspectiva, estão objetivos como o crescimento económico, rentabilidade e a criação de valor para os acionistas.

A perspectiva dos clientes é focada na melhor forma de satisfazer os clientes, fidelizando os já existentes, bem como, angariando novos. Para que tal se cumpra, torna-se necessário analisar a envolvente da organização, conhecendo bem os clientes, colmatando e antecipando as necessidades dos mesmos.

A terceira perspectiva dos processos internos tem como finalidade a excelência operacional ou dos processos, garantindo um bom funcionamento interno dos mesmos, de forma há que haja uma satisfação dos clientes e por sua vez dos restantes *stakeholders*.

Por último, o BSC apresenta-nos a perspectiva da inovação e aprendizagem. O seu foco reside no bom funcionamento interno, perpetuando o futuro da organização. Segundo

Kaplan e Norton (1996b), nesta perspectiva, existem três fatores fulcrais a reter: a capacidade dos trabalhadores, a motivação dos mesmos e as capacidades dos sistemas de informação.

As últimas perspectivas apresentadas do Balanced Scorecard remetem a métricas não financeiras. Apresentando o Balanced Scorecard estas múltiplas perspectivas, contendo as mesmas inúmeras variáveis, na implementação e acompanhamento do mesmo são muitos os cuidados a ter, de forma a que o mesmo reproduza informações fidedignas a tomada de decisão da gestão.

Cavalluzzo e Ittner (2004) referem que a estratégia da organização deve estar bem difundida ao longo de toda a cadeia de valor, pois só assim é possível a implementação desta ferramenta com sucesso. Os autores supracitados reiteram que é essencial que seja comunicado a cada colaborador, de forma clara, transparente e objetiva, as suas tarefas e objetivos a realizar (devendo os mesmos estar inclusos nos perfis profissionais de forma genérica). Uma das questões mais relevantes ao bom funcionamento do Balanced Scorecard é a escolha/definição dos indicadores das diversas perspectivas. Os mesmos devem ser escolhidos de forma correta, pois só assim será possível verificar as relações de causa-efeito entre os mesmos. Caso isto não se verifique, o modelo não terá o efeito pretendido, não acrescentará valor a organização (Kaplan e Norton, 1996).

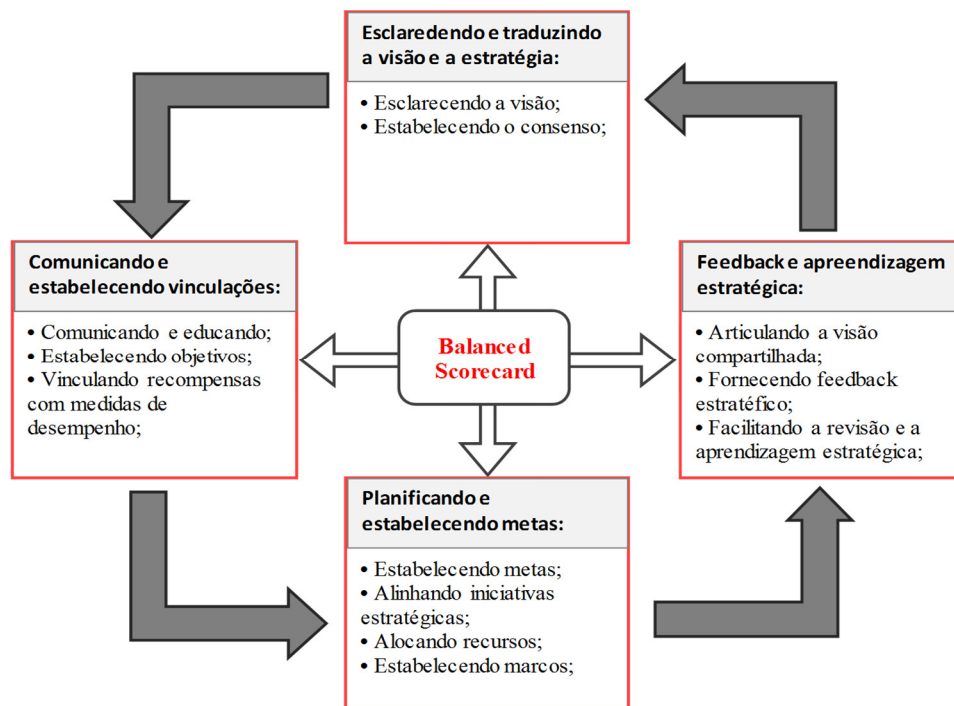


Figura V - O BSC como um quadro estratégico para ação

Fonte: Elaboração própria a partir de Kaplan e Norton (1996).

Para a correta implementação/funcionamento do Balanced Scorecard é necessário que o mesmo seja acompanhado e atualizado (de acordo com a envolvente externa de mercado, bem como, com a envolvente interna da organização). Durante o período de maturação desta ferramenta, este é um dos aspetos muitas vezes descurados pelas organizações. Assim, Kaplan e Norton (1996) indicam a sequência das seguintes ações: atualização do orçamento (planos operacionais) e do plano de longo prazo (*business plan*), realização de reuniões mensais de monitorização de medidas implementadas para identificar desvios e, de seguida, definir novas medidas, objetivos, indicadores ou até mesmo relações de causa-efeito, por último, realizar revisões anuais da estratégia.

Segundo Norton e Kaplan (1996), para a elaboração e implementação do Balanced Scorecard deverá ser realizado um trabalho preparatório, agrupando os objetivos que auxiliaram na definição dos eixos estratégicos, objetivos globais e específicos, indicadores de performance e metas. De seguida, e após todo o plano estar definido, existe a necessidade de identificar um responsável pela implementação deste instrumento. Para auxílio nesta implementação, foram identificadas algumas tarefas a realizar ao longo de todo este processo. As mesmas surgem inúmeradas:

- 1) Definição do departamento (s) alvo (s) de implementação da ferramenta;
- 2) Análise de relações entre esses departamentos e da restante organização;
- 3) Realização de entrevistas à gestão de todo, bem como, aos diversos departamentos;
- 4) Reunião de resumo, apresentando os dados tratados nas entrevistas anteriores;
- 5) Definição dos objetivos e indicadores, resultantes de brainstormings com os gestores de todos e líderes das diversas diretorias;
- 6) Traduzir em objetivos mensuráveis e explícitos as declarações estratégicas;
- 7) Definição de métricas de performance;
- 8) Envolvimento dos gestores intermédios;
- 9) Construção de um plano e cronograma de implementação;
- 10) Finalização do plano de implementação;

O instrumento de suporte que auxilia todo este processo é o mapa estratégico. O mesmo é uma representação gráfica das relações de causa-efeito, permitindo a realização do diagnóstico na transição entre a fase de planeamento e a fase de execução.

2.6. Mapa Estratégico

Tendo como propósito o BSC e a interligação das quatro perspetivas apresentadas, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram o Mapa Estratégico.

O mapa estratégico retrata o processo de criação de valor, definindo e identificando as relações de causa-efeito entre os objetivos e as quatro perspetivas do BSC, culminando em um objetivo final de criação de valor para os diversos *stakeholders*.

Conforme referem os autores, o mapa estratégico fornece aos colaboradores uma clara perceção de como as suas tarefas/funções impactam no objetivo global definido para a organização. O mapa estratégico fornece uma representação visual das metas fulcrais estabelecidas, bem como, das relações entre os departamentos que motivam a performance organizacional.

Os mapas estratégicos foram criados com o intuito de possibilitar as organizações a descrição e identificação, de forma clara e em linguagem corrente, dos objetivos, iniciativas e metas, bem como, as métricas de performance e as interligações internas que suportaram as suas diretrizes estratégicas.

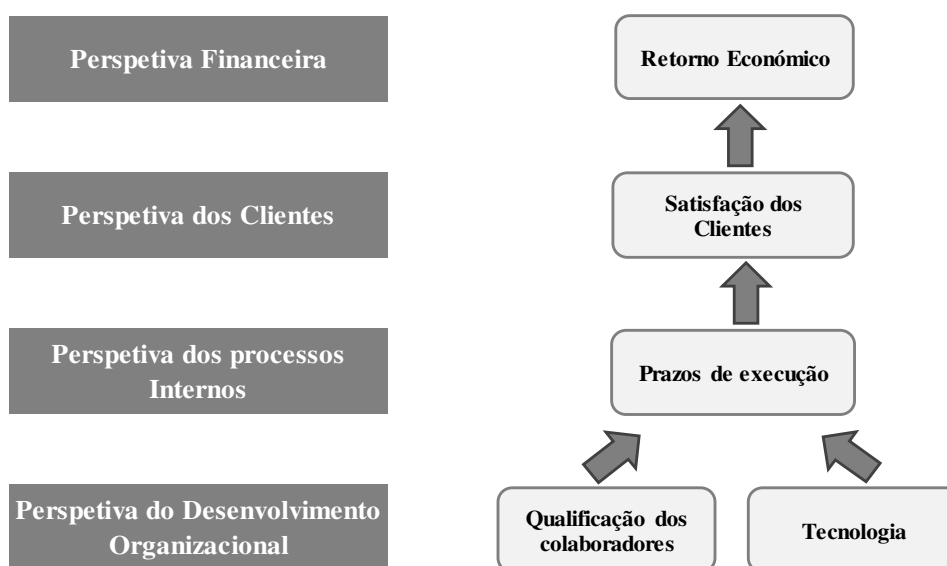


Figura VI - Exemplo de Mapa Estratégico

Fonte: Adaptado de Jordam *et al.*, 2015

A escolha do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão, traz inúmeras vantagens as organizações, entre as quais o fato de ser uma ferramenta que possibilita a criação e acompanhamento da estratégia. Estando as empresas inseridas em mercados em constante evolução, caracterizados por ambientes voláteis e imprevisíveis, torna-se necessários para as organizações uma elevada velocidade e capacidade de resposta, bases sustentáveis de gestão, profissionais motivados, e instrumentos que lhes permitam medir a performance. Assim, o Balanced Scorecard possibilita avaliar a performance (com indicadores financeiros e não financeiros), revisar a estratégia, permitindo estar em constante evolução, como referido por Norton e Kaplan (2008). Características como o alinhamento e focalização dos objetivos da organização, são alicerces retratados na implementação desta ferramenta.

O processo de implementação do BSC possibilita o desenvolvimento da comunicação e cooperação intra e interdepartamental em torno da estratégia organizacional. Segundo Norton e Kaplan (1996), o Balanced Scorecard induz uma reflexão top-down da visão, missão e valores, auxilia a encarar os desafios futuros, analisando e ponderando fatores e recursos (internos e externos) permitindo focalizar em indicadores críticos.

A implementação e utilização do Balanced Scorecard, pode, segundo Norton e Kaplan (1996), enfrentar algumas resistências quanto a interpretação e aplicação da visão e da

estratégia. Podem surgir, adicionalmente, dificuldades relativas a possíveis inconsistências entre a estratégia e os objetivos das diretorias, das equipas e individuais. A errada alocação/aproveitamento dos recursos e ou a sua escassez, pode também comprometer as prioridades estratégicas de longo prazo. São ainda referidas falhas de comunicação como obstáculos ao sucesso, pois não é garantida a partilha de toda a informação fundamental ao planeamento e ação.

2.7. Evolução do BSC

O Balanced Scorecard foi sofrendo alterações e evoluções constantes ao longo do tempo. Esta evolução surge da experiência e feedback obtido na implementação desta ferramenta nas mais diversas organizações, inseridas em diversos contextos e mercados, ferramenta esta que agrega a visão e a estratégia ao sistema de avaliação de desempenho, garantindo assim a performance nas organizações. Analisando a Figura VIII, aquando do surgimento do Balanced Scorecard, o mesmo foi originalmente criado como uma ferramenta de quantificação ou medição do desempenho. Este sistema progrediu, sendo que, as suas potencialidades possibilitaram o desenvolvimento de uma ferramenta que permite a implementação da estratégia, e em conjunto, a avaliação de desempenho na medição de performance da organização. O Balanced Scorecard é encarado hoje como um sistema de gestão estratégico, dada a sua importância na informação que fornece a tomada de decisão da gestão.

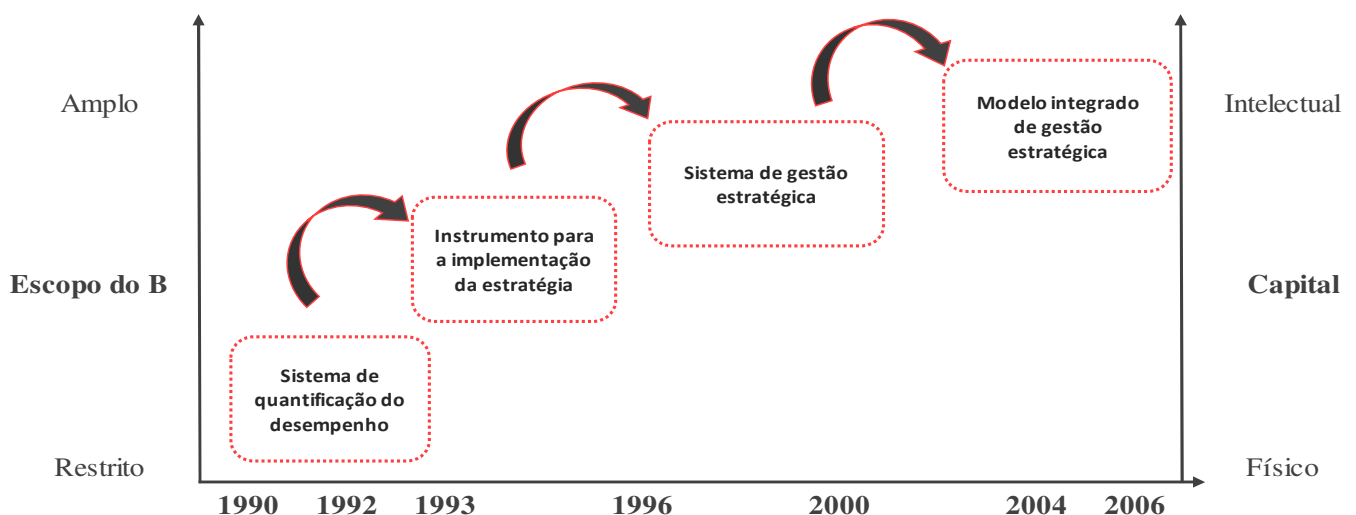


Figura VII - A evolução do conceito de BSC

Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan.

2.8. Limitações e Críticas ao Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard é considerado por inúmeros autores como uma ferramenta importante para a avaliação de desempenho empresarial, no entanto, torna-se essencial analisar as críticas que tem vindo a ser elencadas ao mesmo.

Alguns autores apontam algumas críticas às relações causa-efeito elencadas por Norton e Kaplan. Relativamente às mesmas, Norreklit (2000) e Norreklit e Metchell (2007) indicam que as relações entre perspectivas inerentes ao Balanced Scorecard, criado por Kaplan e Norton (1996), não são propriamente de causa-efeito. Kaplan e Norton (1996) indicam que o Balanced Scorecard é composto por relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas que o compõe.

Alguns autores indicam que as relações existentes entre as perspectivas do Balanced Scorecard não são tão lineares como Kaplan e Norton (1996) indicaram, algumas vezes as perspectivas não estão relacionadas hierarquicamente como os autores definiram. Norreklit (2000) e Norreklit e Metchell (2007) indicam nos seus estudos que a relação entre as perspectivas poderá não acontecer pela ordem dos autores criadores da ferramenta. Estas autoras indicam que as perspectivas têm uma relação de interdependência e não de causalidade, defendendo que existe uma dependência entre as diferentes perspectivas e não apenas uma relação unidirecional entre as variáveis.

Os próprios autores, Norton e Kaplan defendem que as quatro perspectivas podem não ser suficientes dependendo do sector ou da estratégia da empresa. Numa outra perspectiva, uma implementação do modelo numa organização poderá ser dificultada por dois aspetos fundamentais, a cultura da empresa e a sua dimensão. Assim, os aspetos culturais numa empresa podem limitar a comunicação entre sectores, fator fundamental na implementação da ferramenta.

Alguns outros autores indicam algumas críticas, que nos ajudam a entender a elaboração do próprio modelo. Segundo Jordam, *et al* (2008) uma das críticas mais relevantes, prendem-se com o fato de poder haver falta de flexibilidade para uma alteração/atualização da estratégia da organização, os indicadores terem importâncias idênticas nas diferentes perspectivas, o fato de não ser possível identificar se, na definição da estratégia pela organização, foram tidos em conta as limitações da mesma. Um outro fator identificado prende-se com a insuficiência na relação entre o desempenho global da empresa e os indicadores definidos e monitorizados. assim, poderá haver oscilações nos

níveis de desempenho entre os vários indicadores, dificultando a avaliação global da performance da organização.

2.9. Sistema de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento fulcral, pois possibilita aferir as características, comportamentos e desempenho dos colaboradores, mensurando a performance das organizações. Segundo Anthony e Govindarajan (2007), o principal objetivo das ferramentas de medição e avaliação de performance é a implementação da estratégia, e em conjunto, o ultrapassar dos obstáculos críticos ao sucesso, decorrentes desta implementação. Assim, se estes aspetos forem mensurados e remunerados, os colaboradores da organização irão sentir-se incentivados a atingir e superar as metas traçadas.

A avaliação poderá ser determinada como o ato de medir/mensurar o desempenho dos colaboradores na execução das suas atividades. Como referido por Caetano (2008), a avaliação de desempenho consiste no feedback formal e regular (programada ou não), tendo em conta o desempenho dos colaboradores em uma determinada função ou tarefas pelas quais são responsáveis, relativo a um período de tempo em análise.

Segundo Caetano (2008), um dos aspetos mais importantes a avaliação de desempenho é a medição do mesmo. Para isso, torna-se necessário que as métricas de avaliação/medição estejam corretamente correlacionadas com as funções exercidas e avaliadas/mensuradas.

Avaliar é fulcral numa organização e envolve inúmeras etapas. Não é apenas a avaliação do que foi feito, mas também a realização de futuras metas de desempenho. A avaliação deverá ser também um momento de comunicação e partilha entre a liderança e o colaborador (Kirovska *et al.*, 2011). A avaliação deve também ser praticada pelas lideranças para motivar (George *et al.*, 2012) e ser um feedback e uma recapitulação do que tem vindo a ser efetuado. Caso o mesmo aconteça, não haverão surpresas futuras, pois os assuntos que surjam nas avaliações já foram previamente abordados, estabelecidos e alinhados (Sutherland, 2015). Segundo este último autor, o momento de avaliação é também um momento onde as lideranças, com o feedback obtido e realizado, tomam decisões de gestão relacionadas com o nível de formação profissional, atribuição de gratificações, promoções, aumentos, entre outros.

As metas inicialmente definidas e objeto de avaliação devem ser mensuráveis e quantificáveis e levar em consideração a atividade da organização, do sector onde está inserida, possibilitando e fomentando assim a maximização do lucro, objetivo este almejado por todas as organizações. Para tal, existe a necessidade, de que a avaliação de desempenho, esteja em entendimento com as estratégias da organização, de forma a que seja possível avaliar se as metas inicialmente propostas foram atingidas e se as mesmas estão alinhadas com os objetivos macros traçados para os períodos em análise (Alvaro *et al.*, 2013).

2.10. Desempenho e Performance nas *Startups*

O termo *Startup* significa iniciar, mas especificamente no mundo empresarial significa começar um novo negócio. Pode ser aplicado em diversas situações, desde o início de um pequeno projeto/empresa ou até a criação de uma filial de uma empresa em outro território, entre outros.

No mundo empresarial, as *Startup* são caracterizadas por aspetos como a inovação/novidade (a empresa precisa de apresentar/desenvolver algo diferente do já existente no mercado, de forma a que isso represente uma vantagem competitiva), escalabilidade (o modelo de negócio precisa ser escalável, isto é, poder crescer aceleradamente, sem que para isso, seja necessário multiplicar recursos financeiros ou humanos), ter potencial de atingir grandes mercados (estas empresas procurar criar produtos/serviços que possam ser utilizados por grandes massas, para que assim cresçam continuamente), sonhar em grande (estas empresas, embora iniciando como pequenas empresas, são fundadas com a ideia de se tornarem grandes no futuro), serem enxutas e flexíveis (mesmo pensando em grande, estas empresas caracterizam-se por serem enxutas, pois existe a necessidade de inovação constante, adequando os seus produtos às necessidades e demandas dos seus clientes), entre outras.

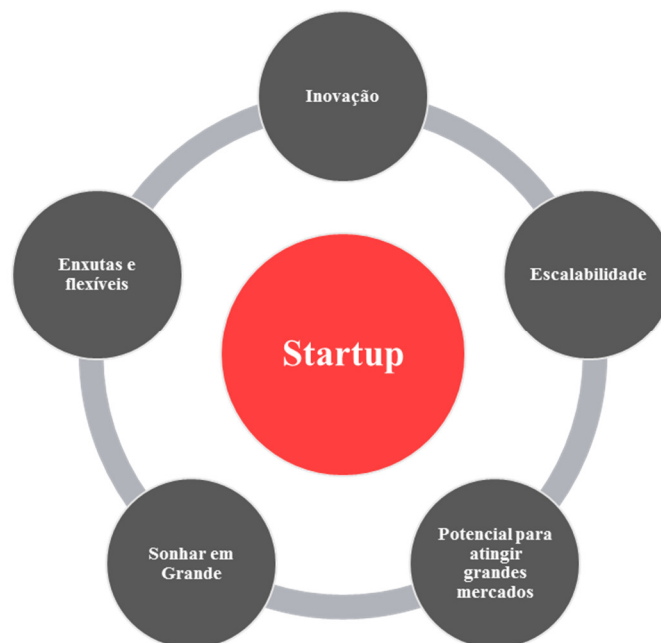


Figura VIII - Diagrama das características das *Startup*

Fonte: Elaborado pelo próprio.

Segundo Gruber (2004), as *Startup* deparam-se com inúmeros desafios e dificuldades. O autor enumera três como principais: a novidade da empresa, a sua pequena dimensão e a incerteza e turbulência.

Características	Dificuldades e Desafios
Novidade da empresa	- Startup é desconhecida no mercado e para os seus potenciais clientes;
	- Inexistência de uma promessa de fiabilidade/confiança relativamente aos produtos/serviços prestados;
	- Estruturas internas e processos embrionários;
	- Falta de experiência;
	- Inexistência de histórico de informação;
Pequena Dimensão	- Recursos financeiros restritos;
	- Recursos Humanos restritos;
	- Falta de skills;
	- Presença restrita no mercado;
	- Poder de mercado limitado, menor poder negocial;
Incerteza e Turbulência	- Elevado nível de imprevisibilidade nas estimativas;
	- Informação limitada para a tomada de decisão;
	- Mercados em constante mudança e evolução;
	- Relações instáveis com fornecedores, entre outros;
	- Elevado risco de decisões erradas, erros e empresas com pouca margem de manobra;

Figura IX - Dificuldades e desafios das *Startup*

Fonte: traduzido e adaptado de Gruber (2004)

A maior parte dos empreendedores apresenta um perfil técnico (focado nas áreas de engenharia, TIC's, entre outras) e com algumas lacunas nas áreas de vendas, marketing, estratégia, e nas ciências económicas (controlo de gestão, contabilidade e área financeira). Na fase de arranque estas empresas, poderá não se apresentar como crucial, dado o baixo nível de operacionalidade, sendo mais fácil monitorizar o desempenho das mesmas.

Conforme referido por Paul Graham, fundador da Y Combinator, a maior das aceleradoras de *Startups* do mundo, *Startup* são projetos/apostas realizados por empreendedores em envolventes de incerteza com o objetivo de alcançar altas taxas de crescimento. Conforme refere Steve Blank, académico relacionado ao empreendedorismo, uma *Startup* é um projeto/empresa fundada com o intuito de encontrar um modelo de negócios padronizado, reproduzível e escalável.

Estas organizações são caracterizadas pelo acompanhamento do seu desempenho com o foco no curto prazo. O mesmo acontece devido às características estruturais que lhes são inerentes, sendo que, os seus processos de gestão e decisão, não estimulam a implementação de estratégias e sistema de gestão muito formais. Como consequência, verifica-se que a visão estratégia de médio e longo prazo é inexistente ou pouco usual.

Regra geral, quando a atividade das *Startup* começa a ganhar dimensão, apresentam-se inúmeros problemas e maior é o grau de complexidade no acompanhamento destas organizações. Como consequência, são os próprios empreendedores que sentem necessidade de utilizarem ferramentas estratégicas e de controlo de gestão que lhes possibilitem a monitorização e evolução da performance nas suas organizações.

Com base num estudo realizado por Gonçalves (2003) foi possível verificar que mais de metade das *Startup* portuguesas não possuem departamento financeiro ou de controlo de gestão, esse fato é uma consequência da escassez de recursos, pois estes não são departamentos prioritários aquando da criação das mesmas. Foi possível observar também que os KPI (Key Performance Indicators) mais comuns são de origem estritamente financeira, sendo que, o indicador predominante, utilizado avaliação do desempenho, é o volume de negócios. Segundo conclui o autor, o desconhecimento e a escassez de recursos, leva a que estas organizações adotem sistemas de avaliação de desempenho básicos, sistemas estes que por vezes não estão ajustados às reais necessidades e aos modelos de negócio. O Balanced Scorecard é das ferramentas menos

utilizadas por estas organizações. No entanto, o mesmo autor refere, que os empreendedores se mostravam abertos e entusiasmados em conhecer melhor esta ferramenta, no sentido de uma implementação futura.

Para Andersen et al. (2001), o desempenho nas PME's (Pequenas e Médias Empresas e neste caso enquadrável nas *Startups*) pode evoluir com a definição de um adequado planeamento estratégico. As orientações estratégicas têm de ter em consideração o equilíbrio entre os objetivos operacionais de curto prazo (plano operacional) e o crescimento a longo prazo (contido no *business plan*), preservando os tributos intrínsecos destas organizações, principalmente a sua flexibilidade e capacidade de inovação. Só assim haverá uma garantia no sentido de alavancar o desempenho nestas organizações.

Portugal apresenta-se hoje como um País rico em talento e diversidade. Os investimentos efetuados na última década na qualificação dos recursos humanos, tecnologia e infraestruturas, oferecem oportunidades infinitas para quem pretende começar ou investir em novo negócios. Portugal tem hoje um dos principais ecossistemas da Europa, designado como o destino ideal para criar, testar, falhar e voltar a tentar.

Um estudo da Informa D&B, publicado em novembro de 2016, indica-nos que entre 2007 e 2015 as *Startups* portuguesas obtiveram novos contornos. Entre este período foram constituídas mais de 300 mil empresas e outras organizações, representando assim uma média anual de 34 mil.

O sucesso das *Startups*, garante uma renovação do tecido empresarial português, bem como a criação de emprego, gerando também uma grande capacidade de atrair capital estrangeiro, revelando-se apetecíveis para a aquisição por outras empresas. Para tal, as mesmas necessitam de ser apoiadas, de forma a que se possam tornar em PME's e grandes empresas. O papel de inovação e vanguarda em muito contribuem para este crescimento.

3. Método

3.1. Metodologia

O desenvolvimento deste projeto de intervenção assumiu o método de estudo de caso com o objetivo de analisar e entender a realidade organizacional como um todo. Tendo em conta a particularidade da natureza da organização, bem como do sector de atividade, a metodologia a aplicar basear-se-á num modelo de pesquisa qualitativo. Yin (1986, 2005) refere que o estudo de caso representa uma estratégia de pesquisa, não podendo ser classificada a partida como qualitativa nem quantitativa, por primazia, mas que está motivada no fenómeno. O estudo de caso requer vários procedimentos e elementos para explorar, caracterizar e expor um fenómeno na sua conjuntura.

Segundo Yin (2005), a utilização do estudo de caso é indicada quando se procura investigar o como e o porquê de um conjunto de acontecimentos contemporâneos. O autor garante que o estudo de caso é uma pesquisa empírica que possibilita o estudo de um fenómeno contemporâneo inserido no seu contexto da vida real, em particular quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão visivelmente estabelecidos. Gil (2009) inúmera alguns objetivos dos estudos de caso: 1) investigar situações da vida real em que limites não estão visivelmente estabelecidos; 2) salvaguardar a mensuração do propósito aprofundado; 3) retratar o enquadramento da envolvente sobre a qual está sendo aprofundada a investigação; 4) formular hipóteses ou desenvolver soluções e 5) identificar as variáveis causais de um certo fenómeno em situações complexas que não permitam investigações e experimentações. Segundo os autores Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), o estudo de caso apresenta a sua importância pelo fato de cumprir diversas informações, de forma detalhada, proporcionando ao investigador aprender uma situação como um todo. Este fato, auxilia o investigador na resolução da temática estudada, pois permite ao mesmo adquirir um conhecimento mais aprofundado acerca da mesma.

Esquema das Etapas, dos Testes e das Táticas de Validação de um Estudo de Caso

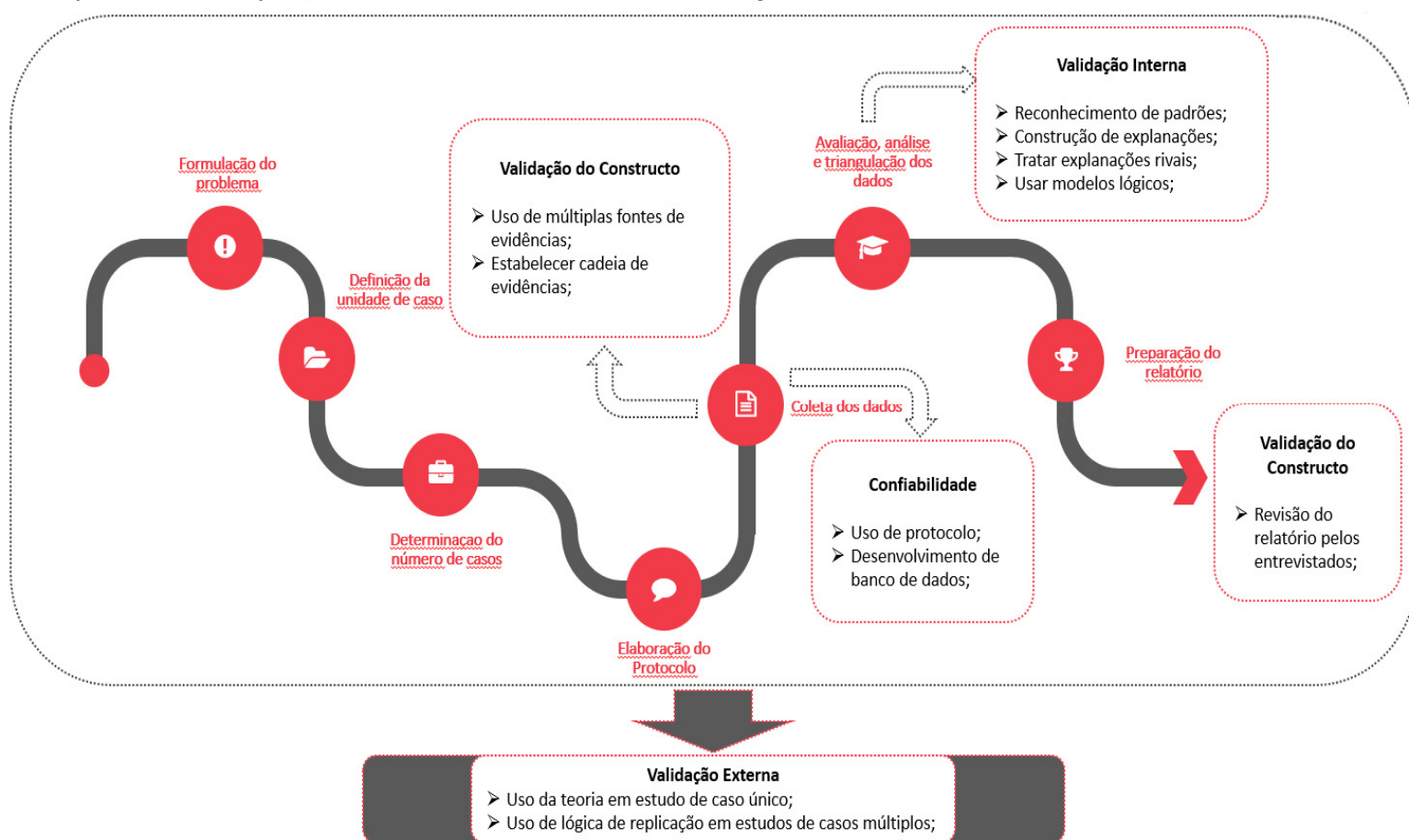


Figura X - Esquemas das Etapas, Testes e Táticas de validação de um estudo de caso

Fonte: Adaptado partir de Yin (2005) e Stake (2005).

A figura acima apresentada (Figura X) salienta que um projeto completo de pesquisa engloba o desenvolvimento de uma estrutura teórica para o estudo de caso a ser realizado. Ao invés de resistir a exigência, o investigador que conduz a elaboração de um estudo de caso deve se empenhar para desenvolver essa estrutura teórica, não se focando se a investigação seja explanatória, descritiva ou exploratória (Yin, 2005). Segundo destaca o autor, a aplicação da teoria na realização de estudos de casos, faz com que os resultados que gerados pelos estudos ganham um caracter de geral. Esta utilização da teórica apresenta-se como um facilitador na correta coleta dos dados pretendidos. O estudo de caso baseia-se numa *Startup* de marketing digital, inserida no setor da educação e ensino superior.

3.2. Técnicas de Recolha de Dados

De forma a que haja um correto levantamento e entendimento das condições atuais relacionadas com a organização em estudo, torna-se necessário que o levantamento de dados sobre a mesma seja realizado de forma transparente, objetiva e que haja um envolvimento de todos os colaboradores.

Assim, será realizada uma abordagem qualitativa, a fim de atingir os objetivos propostos. Para a elaboração do projeto de tese, o fundamento da informação foi obtido através da análise documental, nomeadamente com recurso à documentação interna da organização, documentação externa (estudos de mercado, publicações revistas, livros) e de entrevistas estruturadas com um modelo de pesquisa qualitativo, realizando em concreto uma reunião com o Diretor Geral e realizando um “focus group” com os colaboradores. Estas entrevistas serão suportadas por inquéritos/questionários e análise documental. A técnica de recolha de dados, quer se trate de um questionário ou de uma entrevista gravada, garante uma prolongação da capacidade de entendimento do investigador na procura do seu objeto de informação.

A reunião com o Diretor Geral (Anexo 1), terá como objetivo o levantamento de informações da organização sobre a visão, missão e valores, bem como a sua comunicação interna, traçar as características do controlo de gestão atual e as possíveis melhorias a introduzir. Será também alvo de análise, a interação entre a Direção Geral e o controlo de gestão no acompanhamento do reporting mensal, a caracterização do mercado em que se insere a organização, os seus objetivos estratégicos e por fim esteve em foco o sistema de gestão e avaliação de desempenho.

Por último, será realizado um “focus group” (Anexo 2), com parceiros que colaboram a tempo parcial na organização, contando esse grupo com total de seis colaboradores. Junto dos mesmos pretende-se entender a perceção dos mesmos relativamente ao ambiente organizacional e a forma como a mesma está organizada.

3.3. Técnicas de Tratamento de Dados

A técnica de tratamentos de dados utilizada, é baseada na análise de conteúdo qualitativa, pois pretende-se interpretar o sentido dos dados recolhidos. A análise de conteúdo, é segundo Bardin (2009), um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando

obter indicadores, sejam quantitativos ou não, que proporcionem concluir conhecimentos relativamente as condições de produção/receção das mensagens efetuadas na comunicação. A obtenção dos dados tem de ser realizada através de procedimentos sistemáticos e objetivos.

Para complementa da informação relativamente ao mercado, será realizado um benchmarking. O Benchmarking é o processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado o melhor nível, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua superação.

Relativamente ao projeto em questão, foi realizada uma análise aprofundada dos principais players de Mercado atuando na área de tecnologias de informação, no sector da educação. Não foi possível obter informações concretas ou com substância dos sistemas de controlo de gestão utilizados pelas mesmas. O estudo em questão a elaborar irá sugerir, com base em toda a recolha de dados qualitativa junto dos autores, qual será a melhor abordagem/implementação de ferramentas que sirvam para colmatar esta lacuna apresentada.

4. Diagnóstico

4.1. Caracterização da Empresa

Fundada em 2015, a Lifechoices é uma empresa nascida para melhorar a tomada de decisão dos jovens e o seu sucesso, fornecendo produtos e serviços personalizados para alunos, instituições de ensino e empresas.

Com uma grande experiência no que toca à comunicação com os jovens, no domínio do marketing digital e enorme conhecimento em matéria de educação, com especial destaque para o ensino superior, presta variados serviços no âmbito da consultoria de comunicação, educacional e tecnológica. A Lifechoices detém uma marca, Uniarea (portal Uniarea.com), sobre a qual será dedicada este projeto. O Uniarea é um portal digital (composto por um website e um fórum, bem como, presença nas redes sociais) no qual são divulgadas informações sobre o acesso ao ensino superior em Portugal.

O Uniarea é uma Marca de uma *startup*, que se pretende afirmar como líder no segmento da consultoria educativa a nível nacional, e marketing digital para este segmento. Sendo uma empresa recente, apresenta algumas lacunas estruturais.

O Uniarea surge com o compromisso de “mostrar ao mundo, o mundo das universidades de língua portuguesa”, promovendo assim as instituições portuguesas de ensino entre os países da comunidade lusófona. Este projeto move-se de três formas: dá as últimas notícias sobre o ensino superior e outros temas extracurriculares, apresenta as opções de futuro para os jovens e responde a qualquer dúvida que possa surgir.

A empresa tem como missão capacitar os alunos a tomar melhores decisões, com vista à sua realização pessoal e à concretização dos seus sonhos.

O Uniarea tem como visão ser o meio de referência em Educação no nosso país. Consegue isso fornecendo conteúdo relevante e informações essenciais, comunicando aos jovens as suas possibilidades de futuro formativo e tudo o que lhe possa estar associado, num tom e formato próximo dos jovens, mas sem perder o rigor.

Os valores são a Confiança, que a informação que fornece é rigorosa, a Colaboração, permitindo que a informação fornecida seja construída por todos, a Entreeajuda, entre os

vários utilizadores, o Sentido de Comunidade, entre todos os nossos membros e a Liderança fornecendo informação acerca da educação do nosso país.

Quanto ao organograma da empresa, é uma ilustração gráfica que reflete a disposição estrutural e hierárquica da mesma, tendo a sua importância no que toca a deixar bem claro e sem margem para dúvidas, essa mesma disposição e a relação entre os diferentes níveis hierárquicos.

Organograma da Life Choices:

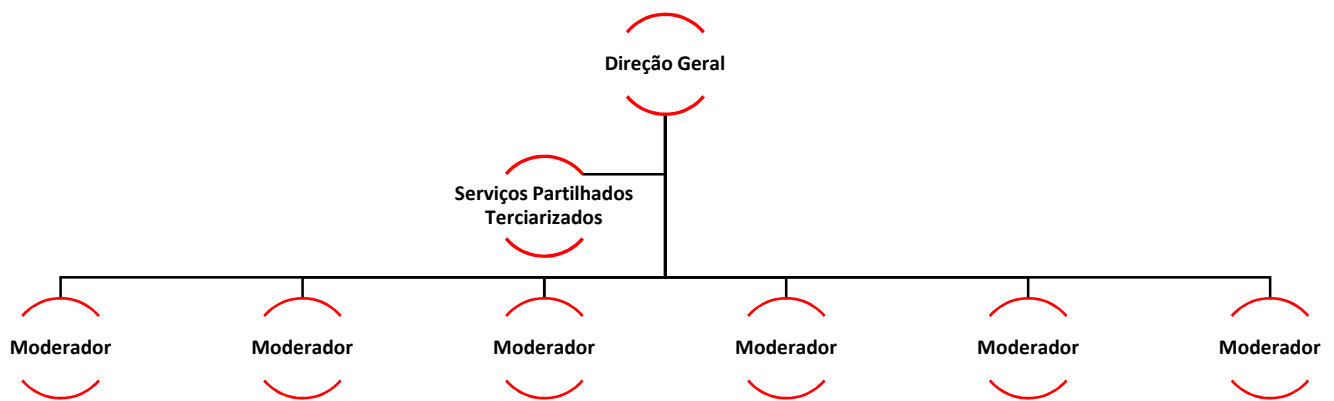


Figura XI - Organograma atual - Life Choices

Fonte: Elaboração própria.

Como podemos observar, sendo uma *Startup* recente, apresenta uma estrutura bastante reduzida. A direção geral reúne os papéis comerciais, estratégicos e operacionais da organização. Todos os serviços de contabilidade, RH, jurídicos e administrativos são realizados de forma terceirizada, por parceiros que acompanham a empresa desde a sua criação. Conta com 6 moderadores que se apresentam como prestadores de serviços de forma permanente.

Com uma comunidade de milhares de jovens, é o meio de referência de futuros e atuais estudantes do ensino superior. O Uniarea orienta alunos de Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, Cabo Verde e de Macau. A Uniarea surge como uma solução de comunicação para com este público alvo.



Figura XII - Stakeholders Uniarea

Fonte: Uniarea.com.

Público Alvo
Nestes 3 anos as nossas visitas constaram essencialmente de:

Alunos do Ensino Secundário e Profissional

- Entre os 15 e os 17 anos.
- Frequentam um curso do ensino secundário científico-humanístico, artístico ou profissional.

Alunos do Ensino Superior

- Entre os 18 e os 25 anos.
- Frequentam uma licenciatura ou mestrado.

Adicionalmente, o Uniarea é também visitado e tido como referência por pais, professores, diretores de instituições de ensino, psicólogos dos Gabinetes de Orientação Vocacional e responsáveis dos Gabinetes de Comunicação das instituições de ensino superior.

Figura XIII - Publico Alvo UNIAREA

Fonte: Uniarea.com.

4.2. Caracterização do Mercado

Anualmente cerca de 60 a 70 mil jovens concorrem ao ensino superior, por forma a desenvolver e continuar o seu percurso académico. Esta escolha revela-se árdua e complexa, visto que, existem atualmente cerca de 35 instituições públicas, cerca de 85 estabelecimentos privados e 4667 cursos registrados (dados de 2016). Em 2015/16, inscreveram-se no ensino superior, em todos os ciclos de estudo, um total de 356.399

alunos, dos quais 83,6% (299.539) no ensino superior público e 16,4% (58.654) no ensino superior privado.

Evolução dos alunos inscritos no ensino superior, nos últimos 30 anos:

Alunos matriculados: total e por nível de ensino

Quantos estudantes frequentam o ensino pré-escolar, básico, secundário ou superior?

Indicador

Ensino Superior

2016

356.399

Indivíduos

1978

81.582

Indivíduos

Ensino Superior

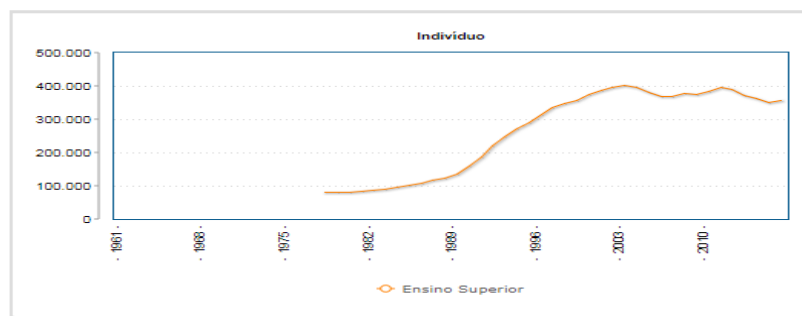


Figura XIV - Alunos Matriculados no Ensino Superior nos últimos 30 Anos

Fonte: PORDATA.pt.

A educação apresenta-se como um dos grandes investimentos do Estado, na aposta no combate às desigualdades sociais e fomentando o desenvolvimento social e cultural, bem como o crescimento económico:

Despesas do Estado em educação: execução orçamental

Quanto gasta o Estado em educação?

Indicador

Despesas do Estado em educação

2016

7.177,4

Euros - Milhões

1972

22,3

Euros - Milhões

Despesas do Estado em educação

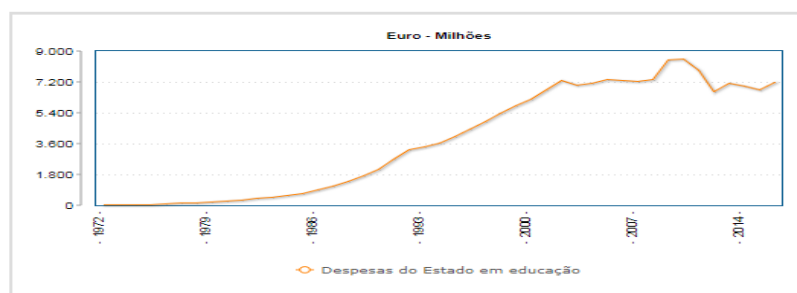


Figura XV - Despesas do Estado em Educação nos últimos 30 anos

Fonte: PORDATA.pt

Como podemos observar, este investimento por parte do Estado na educação tem vindo a crescer em % face ao PIB, quase triplicando dos 1,4 % em 1972 para os cerca de 4% presentes na atualidade:

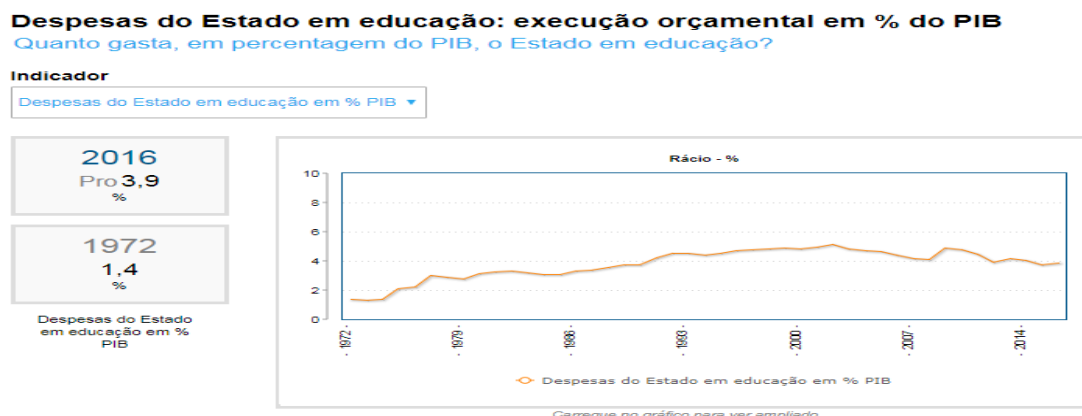


Figura XVI - Despesas do Estado em Educação, % do PIB

Fonte: PORDATA.pt.

No enquadramento deste Mercado, o portal Uniarea sustenta a sua operação com serviços de marketing digital, publicitando marcas e outras entidades junto destes públicos alvo.

A análise do mercado torna-se fulcral nas decisões estratégicas e no rumo a seguir pelas organizações, pois retrata os fatores externos às mesmas e que exercem uma forte influência, quer direta, quer indireta. Nessa análise, foi utilizada uma ferramenta muito útil, nomeadamente, uma análise PESTAL (figura XVI) de forma a estarem abrangidos os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

P	Político	♦ Situação Política;
E	Económica	♦ Desemprego; ♦ Poder de compra; ♦ Nível de confiança; ♦ Crescimento económico;
S	Social	♦ Fator demográfico; ♦ Cuidados de saúde
T	Tecnológico	♦ Tecnologia de diagnóstico obtido;
A	Ambiental	♦ Preocupações de carácter ambiental;
L	Legal	♦ Legislação e regulamento comercial; ♦ Legislação laboral;

Figura XVII - Análise PESTAL - Life Choices

Fonte: Elaboração própria.

No primeiro fator analisado (fator político), a situação política em Portugal indica-nos que existe (dentro dos conflitos considerados normais numa governação), uma estabilidade política favorável à confiança da população e dos mercados.

Quanto a fatores económicos, são apontados o desemprego, o poder de compra, os níveis de confiança e o crescimento económico. O desemprego em Portugal, atingiu os 8,9% em 2017, sendo que, essa taxa teve uma tendência de diminuição no ano de 2016, pelo que apesar de ser relativamente alta, existem perspetivas de uma melhoria contínua.

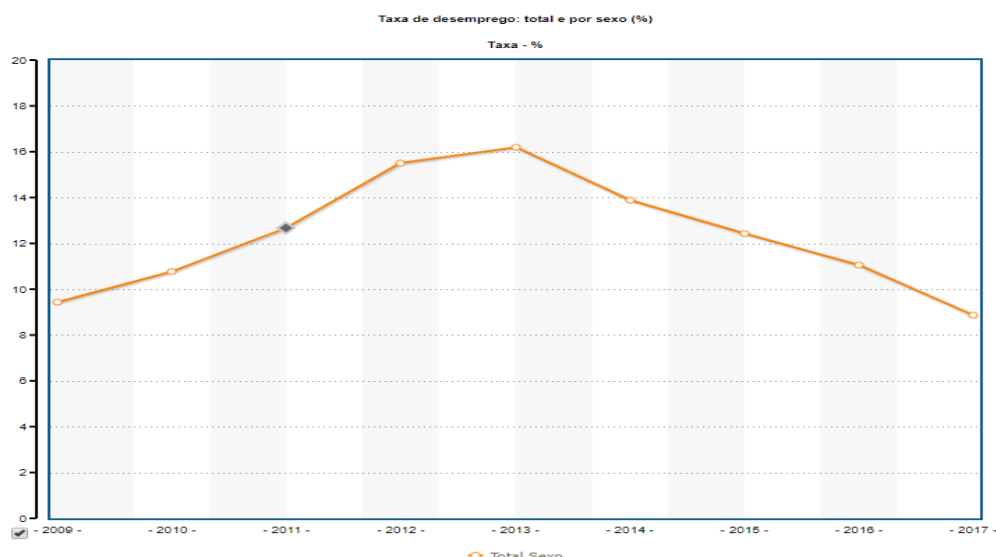


Figura XVIII - Evolução da taxa de desemprego em Portugal

Fonte: PORDATA.pt.

Um fator demográfico importante, é o envelhecimento da população, que no caso de Portugal e segundo o INE, entre 2005 e 2015, registou-se um aumento em mais de 316 mil idosos e por outro lado, uma diminuição de 208 mil jovens até aos 15 anos.

A evolução tecnológica, é hoje em dia uma constante que se verifica nos mais variados aspetos do dia a dia. Infraestruturas tecnológicas e de comunicação avançadas (por exemplo: disponibilização de Wi-Fi em locais públicos) que permitem aos alunos acesso mais rápido a informação relevante como transportes, locais de interesse ou restauração. Este fator leva a que haja uma elevada influência do canal online na tomada de decisão do cliente que por sua vez aumenta o impacto do marketing digital.

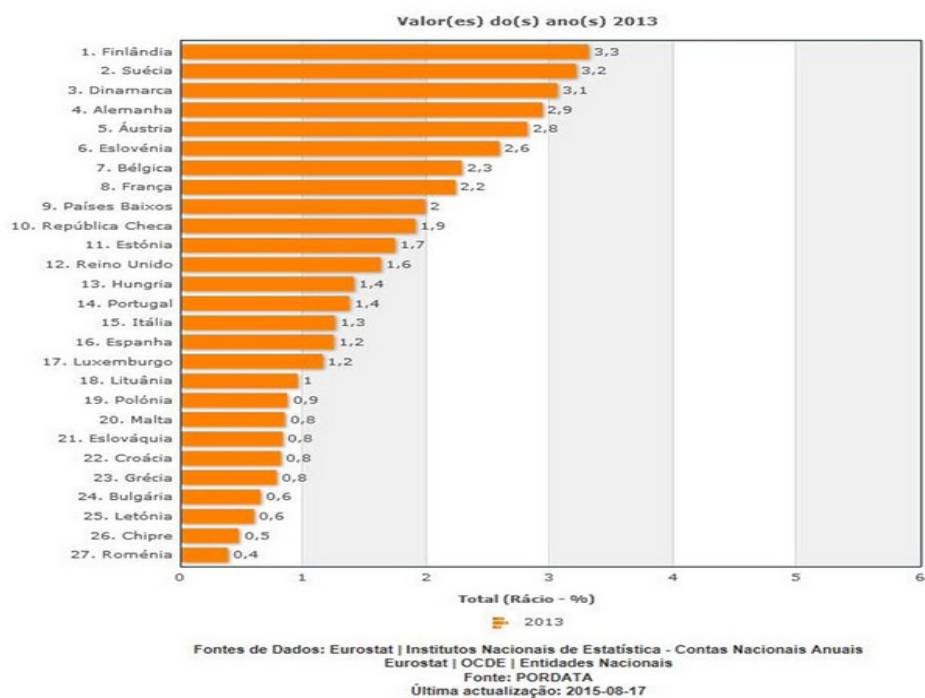
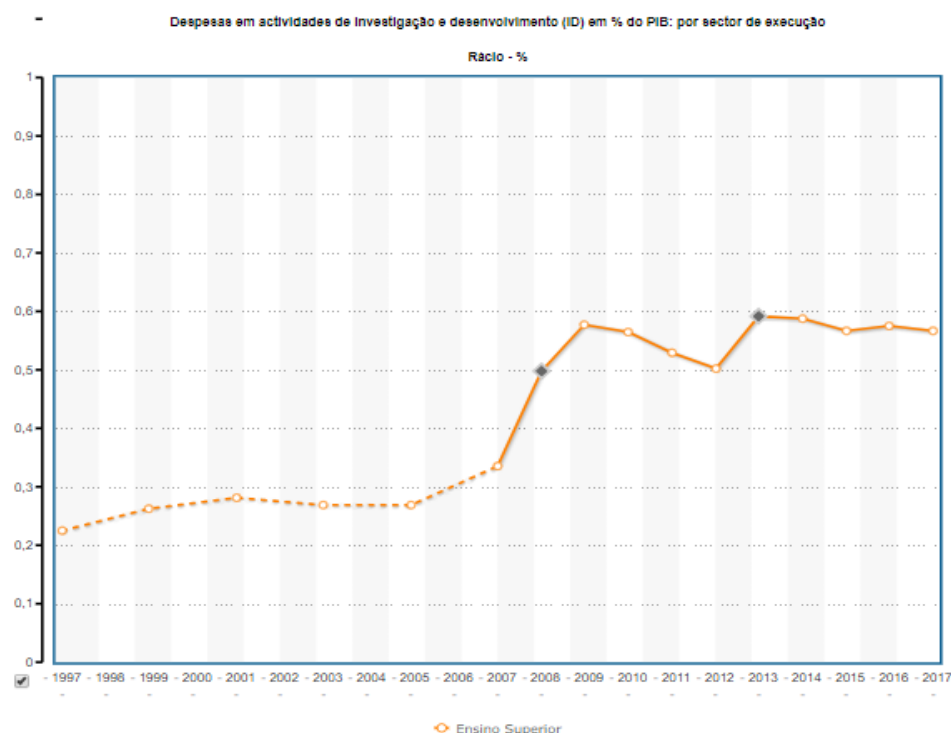


Figura XIX - % Investimento em Tecnologia na Europa

Fonte: PORDATA.pt.

Comparando com outros países europeus verifica-se que os atuais 1,3% do PIB estão entre a média da União Europeia, que é de 2,1%. O investimento calculado em percentagem do PIB no ano de 2013 coloca Portugal no 14.º lugar nos 27 países da União Europeia, ficando nós praticamente a meio, entre a Finlândia (3,3%) no topo e a Roménia (0,4%) no fundo.



Fontes de Dados: DGEEC/MEd - MCTES - Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional (IPCTN)
 INE | BP - Contas Nacionais Anuais (Base 2011)
 Fonte: PORDATA
 Última actualização: 2018-06-29

Figura XX - % Investimento em Tecnologia, no setor do ensino superior - Portugal

Fonte: PORDATA.pt.

Quanto a legislação, todas as transações devem respeitar o código comercial português e a legislação comercial e das sociedades comerciais, em que são definidas todas as transações e os direitos e os deveres das partes envolvidas nas mesmas. A legislação laboral aplicada no setor do marketing, é a que está em vigor para a generalidade, existindo, no entanto, a particularidade de existir a convenção coletiva de trabalho específica e que faz o enquadramento das categorias profissionais com as respetivas remunerações, entre outras regalias e deveres.

Em resumo, as variáveis verificaram-se moderadamente positivas ou sem interferência negativa (dependendo da variável), pelo que neste âmbito de análise, o mercado do marketing digital revela-se interessante nas suas características atuais e perspetivas evolutivas futuras.

4.3. Análise Interna

4.3.1. Processos Internos

A empresa em questão, não possui um registro rigoroso referente aos seus processos internos. Os processos Macro da plataforma digital UNIAREA estão descritos e apresentam-se no site da mesma. No entanto os mesmos não atendem, quando o objetivo prende-se com validação/análise do sistema de controlo existente. Podemos referir que o mesmo é inexistente, existindo apenas uma contabilidade simples, e sem foco na estratégia. Existe um organograma onde estão identificados os membros e departamentos da empresa.

4.3.2. Controlo de Gestão

O Sistema de controlo é baseado meramente em dados financeiros. É realizada uma contabilidade simples, no qual existe apenas do desdobramento, por cliente, do volume de vendas. O Foco da empresa, apesar de ser a geração de resultado / lucro, revela lacunas relativamente ao planeamento estratégico, visto não possuir uma cultura de controlo de gestão, nem tão pouco, um sistema de controlo integrado. As principais métricas de acompanhamento são os lucros brutos gerados e o saldo de caixa. Na visão do CEO existe ainda um longo percurso na implementação das ferramentas de controlo, para que as mesmas criem valor na organização. O report da informação é feito pela contabilidade, cujo output consiste apenas numa demonstração de resultados semestral.

Além destes dados financeiros, são acompanhados de métricas não financeiras relacionadas com a presença da Marca no Online. Os “page per view” ou visitas ao fórum, bem como ao site, são parâmetros de avaliação / comparação que permitem avaliar a performance da empresa.

4.3.3. Sistemas de Informação

O controlo de gestão tem por base a ferramenta excel. Esta é uma ferramenta flexível e permite a construção de relatórios a medida das preferências e necessidades da direção. É realizado um orçamento previsional no início de cada ano. São apresentadas Demonstrações de Resultados semestrais da organização, não havendo uma chave de repartição dos custos de estrutura a cada um dos clientes, não existindo assim, uma noção clara de lucro por cada cliente. A contabilidade é realizada recorrendo ao software

Primavera, que envia semestralmente estas informações à direção da empresa. O acompanhamento do orçamento com os custos incorridos é feito via excel, pelo CEO.

4.3.4. Cultura de Controlo de Gestão

Ao longo das análises efetuadas até ao presente ponto, o controlo de gestão apresenta-se como uma preocupação da direção geral, no entanto, devido à reduzida dimensão da organização o mesmo não se figura como foco/aposta imediata. Existe uma plena consciência que as ferramentas de controlo de gestão alinham a estratégia de crescimento delineada para a organização, e irão permitir um crescimento sustentado, atingindo as metas a que se propõe.

4.3.5. Avaliação de Desempenho e Incentivos

O diagnóstico da avaliação de desempenho foi realizado através das entrevistas realizadas junto da direção, bem como, com base num “focus group”. Nas reuniões elaboradas, foi discutido o fato de não haver um sistema de avaliação de desempenho. No entanto houve um grande interesse e uma participação saudável, relativamente a este assunto, pois esta questão foi diagnosticada como uma lacuna a preencher. De referir que os integrantes do “focus group” são prestadores de serviços permanentes, que para esta análise foram considerados como colaboradores da organização.

Não se tratando de colaboradores integrantes na organização os mesmos não são avaliados e forma regular. Existe uma perceção por parte da direção da organização do desempenho de cada um deles, que os remunera de forma diferenciada, consoante a mesma. Não existe, no entanto, uma ficha ou métrica de avaliação formal para cada um deles. Relativamente à comunicação, os mesmos referem que não se encontra desdobrada a estratégia da empresa ao longo de toda a cadeia de valor, não tendo os mesmos conhecimentos do impacto das suas ações no atingimento dos objetivos da mesma.

Quanto a sugestões de melhoria os colaboradores foram proativos e dinâmicos. Os mesmos propõem, que seja efetuada uma comunicação formal da estratégia da organização, bem como, seja realizado um follow up do atingimento dos objetivos traçados através de métricas ou KPI de acompanhamento. Os mesmos devem incidir nas tarefas ou rotinas a realizar, bem como, na qualidade do serviço prestado. Este feedback

deve ser realizado de forma clara e transparente, cumprindo um prazo previamente estipulado. Como base no mesmo, que seja desenvolvido uma avaliação padronizada na qual se avalie o desempenho dos mesmos.

4.4. Análise Crítica

O diagnóstico da *Startup* em questão revelou-se essencial para identificar diversas situações que comprometem o desempenho organizacional. Sendo uma *Startup* criada à três anos, a mesma tenta com dificuldade implementar a sua visão, missão e valores. Relativamente aos mesmos, não estão difundidos pela organização a razão de ser (missão), a orientação para o futuro (visão) pelas quais a organização se rege. Apresenta um organograma enxuto, que tanto caracteriza este tipo de empresas, estando todas as rotinas de gestão centradas na direção geral.

Quanto ao setor de atuação, apresenta um elevado nível de competitividade, influenciado pela evolução tecnológica, e pelo crescente investimento na educação que tem vindo a ser realizado nos últimos anos.

O controlo de gestão existente à data apenas permite obter informações acerca de indicadores financeiros, descurando assim a análise dos igualmente importantes indicadores não financeiros. As tomadas de decisão baseiam-se apenas em dados económicos e não são sustentadas com indicadores de outra natureza, comprometendo muitas vezes decisões de base sólida. A falta de informação é uma das condicionantes verificada, devido a não existência de sistemas integrados ou que focados em informações não financeiras.

No diagnóstico realizado, e como é característico deste tipo de organizações, denotou-se a inexistência de um sistema de avaliação de desempenho. Por sua vez não existe também um sistema de incentivos na organização.

A análise PESTAL realizada identificou a existência de fatores moderadamente favoráveis ou sem influência negativa para os quais a organização necessita de estar preparada de forma a colher os melhores resultados possíveis.

Pelos fatores acima elencados, emerge a necessidade de evolução interna e a necessidade de implementar de um sistema de controlo de gestão que permita ultrapassar todas os

obstáculos identificados, levando a uma gestão sustentável e uma maior adaptabilidade ao mercado e as suas questões.

5. Projeto de Intervenção

O diagnóstico revela todos os aspetos e limitações que impedem ou dificultam o processo de implementação de resultados completos do controlo de gestão atual, e como tal, este projeto de intervenção pretende sugerir melhorias a implementar.

5.1. O Projeto

O mundo global em constante mudança, provoca incerteza na gestão das organizações, no entanto, esta evolução constante cria também oportunidades de mercado e de crescimento para as mesmas. Para que tal aconteça é necessário que as mesmas estejam dotadas de ferramentas que lhes possibilitem a tomada de decisão de forma seguro e contemplando todos os aspetos necessários inerentes as mesmas. Conforme referido inicialmente o presente projeto de tese pretende a conceção de uma ferramenta de planeamento estratégico e de gestão, que seja de fácil implementação e interpretação, e que assegure o alinhamento estratégico entre todos os gestores.

5.2. Instrumentos de Controlo de Gestão

Conforme referido na análise crítica, foi diagnosticada a existência de um controlo de gestão exclusivamente financeiro, ficando dessa forma comprometidas as perspetivas de cliente, processos e de aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A ausência de informação relativamente as restantes perspetivas existentes no BSC impede que a empresa seja gerida de forma estratégica, devido a ausência de informações complementares à perspetiva financeira. Para que haja um controlo de gestão objetivo e funcional, tornasse necessário que existam informações transversais a todas as perspetivas e todas as suas relações causa-efeito. Conforme referido pelo diretor geral, o mesmo manifestou o interesse e a necessidade de obter estas informações na sua tomada de decisão: *“torna-se interessante implementar no futuro um sistema de controlo de gestão, de forma a que as decisões tomadas sejam efetuadas contendo informação mais completa, abrangente e assertiva, complementando a informação financeira já existente, com informação não financeira que impactua no resultado gerado na empresa”*. Nesse sentido sugere-se que sejam adicionados indicadores não financeiros de forma a suprir

uma necessidade que é inquestionável, aparecendo propostas para tais indicadores mais a frente na elaboração do Balanced Scorecard.

Foi constatado que nas demonstrações financeiras elaboradas, existe apenas um Demonstração de Resultados geral da organização, não sendo possível identificar as margens/custos imputados por cliente, não tendo uma percepção da performance dos mesmos. Assim, considera-se importante que se realize um esforço no sentido de segmentar o negócio em centros de resultados/investimento que permitam tal análise, bem como, que seja definido um método de repartição de custos estruturais que melhor sirva a imputação dos mesmos a quem os originou. No entanto não é sugerida a definição de Preços de Transferência Interna, uma vez que, tratando-se de uma organização enxuta, o custo benefício que o processo traria não seria benéfico nesta fase da organização (os custos burocráticos do processo seriam superiores ao benefício gerado).

5.3. Missão, Visão e Valores

A visão, missão e valores sintetizam o que se pode chamar de cultura organizacional, as mesmas traduzem o comportamento da empresa e o seu “*modus operandi*”. Tal como foi referido anteriormente, a sua divulgação é bastante importante para os colaboradores servindo de guia de conduta, bem como para os clientes que, de forma, estreitam relações com a empresa, percebendo o que fazem, como fazem e porque fazem. Conforme diagnosticado, existe uma definição de visão, missão e valores, porém, não existe uma clara comunicação das mesmas. Pelo que se sugere que as mesmas sejam difundidas pela organização. Esta lacuna foi também identificada no “focus group”.

Missão

“Capacitar os alunos a tomar melhores decisões, com vista à sua realização pessoal e à concretização dos seus sonhos”.

Visão

“Ser o meio de referência em Educação no nosso país. Conseguimos isso fornecendo conteúdo relevante e informações essenciais, comunicando aos jovens as suas possibilidades de futuro formativo e tudo o que lhe possa estar associado, num tom e formato próximo dos jovens, mas sem perder o rigor. Alavancado nisto, a empresa tem

como objetivo ser o principal player de marketing digital no país, tornando-se um especialista relativamente a este público alvo.”

Valores

- Confiança;
- Rigor;
- Colaboração;
- Sentido de comunidade;
- Entreatajuda;
- Liderança.

*Os nossos valores são a **Confiança**, que a informação que damos é **rigorosa**, a **Colaboração**, permitindo que a informação que damos seja construída por todos, a **Entreatajuda**, entre os vários utilizadores, o **Sentido de Comunidade**, entre todos os nossos membros e a **Liderança** fornecendo informação acerca da educação do nosso país.*

Conforme apresentado anteriormente o organograma retrata a situação atual da organização. O mesmo carece de uma readequação estrutural, de forma a que reflita a estratégia a implementar pela organização. Existe uma fraca relação interpessoal entre os departamentos e uma certa confusão relativamente a responsabilização, seguimento estratégico e exercício de poder.

5.4. Estrutura de Gestão

Para a estratégia em vigor, propôs-se a readequação do mesmo, conforme apresentado abaixo:



Figura XXI - Proposta de organograma - Life Choices (UNIAREA)

Fonte: Elaboração própria.

Esta proposta de organograma surge como uma resposta a estratégia e crescimento previsto na empresa no médio/longo prazo, no organograma proposto tem-se a direção geral como o órgão máximo de gestão da empresa.

No organograma acima temos a direção Geral, que será assessorada por quatro áreas:

- Departamento Administrativo e Financeiro;
- Departamento de Vendas;
- Departamento de Marketing e Relações Institucionais;
- Departamento de conteúdos;

O departamento administrativo e financeiro será o departamento responsável pela gestão o escritório, dos recursos humanos, da contabilidade, e área financeira. Ficará ainda a cargo deste departamento o controlo de gestão. O objetivo passa por ter uma estrutura enxuta e flexível e este departamento agregará estas responsabilidades. Um dos principais focos deste departamento, no que concerne aos recursos humanos, será o desenvolvimento de um sistema de desempenho e incentivos, que será abordado mais adiante. Para tal, irá necessitar de desenvolver e implementar ferramentas de controlo de

gestão e sistemas de informação que possibilitem, tanto a tomada de decisão por parte da direção geral, bem como, a produção de informações que alimentem o BSC e o sistema de avaliação de desempenho.

O departamento de vendas ou comercial, terá como responsabilidade o acompanhamento dos resultados, dotando-a de conhecimento necessários e mantendo a equipa motivada perante os objetivos propostos pela empresa e perante os clientes cada vez mais exigentes. O mesmo estará ainda responsável pela internacionalização da marca, havendo já um histórico de clientes internacionais, e sendo esta uma aposta da empresa. Para que estes objetivos se cumpram, torna-se necessário implementar uma ferramenta de Marketing (alinhado com o departamento de Marketing), bem como, a correta definição e acompanhamento dos KPI relacionados com os clientes, para monitorização dos mesmos e avaliação da satisfação dos mesmos.

O departamento de Marketing / Relações institucionais tem como responsabilidade a manutenção da imagem da empresa, mantendo uma comunicação atualizada, atualizando sempre os clientes das campanhas em vigor. Terá como objetivo a criação de um plano de marketing, atingindo os clientes nacionais e internacionais, bem como a obtenção de protocolos com parceiros de ensino público/privados e outras instituições e marcas. Como pilares de atuação o departamento de marketing terá como foco o desenvolvimento da marca, fidelização e busca por uma posição de liderança no Mercado estabelecendo diversos meios de comunicação (online e offline), garantindo assim um maior alcance no conhecimento da mesma e um aumento das vendas. A relação institucional, junto das entidades de ensino superior, será fulcral ao posicionamento da marca a nível nacional.

O departamento de Conteúdos ficará responsável pela coordenação dos 6 moderadores existente no fórum, plataforma com a qual é feita a interação com a comunidade, juntamente com a presença nas diversas redes sociais. Este departamento tem como missão a produção de conteúdos atualizados, sustentados nas normas vigentes, de forma a que os alunos/estudantes tenham acesso a informação on-time. Este é um dos fatores diferenciadores do Uniarea, face aos seus concorrentes, pelo que, é um ponto de grande aposta da empresa. Sendo a Uniarea uma marca tem vindo a gerar todo o seu volume de negócios através de campanhas de marketing digital, torna-se fulcral a participação deste departamento nos objetivos estratégicos definidos para a organização, bem como, o seu alinhamento nas estratégias de marketing implementadas.

5.5. Enquadramento Organizacional

De forma a traçar os objetivos estratégicos de forma sustentada foi realizada uma análise *SWOT*. A definição da mesma contou com a colaboração dos diversos colaboradores da organização.

Strenghts (Pontos Fortes)	Weaknesses (Pontos Fracos)
▶ Know-how técnico;	▶ Necessidade de melhorar os processos de controlo de gestão;
▶ Processos de Inovação contínua;	▶ Líquidez financeira;
▶ Design e Engenharia In-house;	▶ Sistema de incentivos desajustados dos objetivos da organização;
▶ Produção própria In-house;	
▶ Informação atualizada;	
Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)
▶ Internacionalização;	▶ Crise económica em Portugal;
▶ Investimento gradual em I&D;	▶ Retração do investimento em educação;
▶ Turismo;	▶ Maior capacidade financeira dos concorrentes;
	▶ Burocracia e necessidade de esforço de investimento para internacionalização;

Figura XXII - Análise *SWOT* - Life Choices

Fonte: Elaboração própria.

Como refere Reis (2000), a análise *SWOT* consiste em identificar e diferenciar os pontos fortes e fracos da organização e compara-los e interliga-los com as ameaças e oportunidades da envolvente externa da mesma. Relativamente a estas últimas o autor refere que a análise da envolvente externa é decorrente das tendências da concorrência e das características apresentadas pelo mercado apresenta. Esta análise possibilita identificar situações de risco, ameaças à empresa às quais ela deve procurar mitigar de forma a não ser prejudicada. Esta análise realizada possibilita também identificar oportunidades que podem ser aproveitadas, pois mesmo as ameaças poderão ser consideradas como uma oportunidade. No que concerne aos pontos fortes e fracos, a análise do ambiente externo

e o diagnóstico interno, permitem fazer uma ponderação identificando os aspetos positivos e negativos da organização, comparando os pontos fortes e fracos da mesma, relativamente aos seus restantes concorrentes.

Foi sugerida uma reformulação da estrutura organizacional para a empresa Life Choices. De seguida, foi definida a missão e visão, e torna-se necessário a realização de uma análise a envolvente interna e externa à organização. Após esta reformulação e enquadramento é a altura certa para considerar as quatro perspetivas propostas por Kaplan e Norton, a perspetiva financeira, a perspetiva de clientes, a perspetiva dos clientes internos e a perspetiva de aprendizagem e crescimento. Para cada uma destas perspetivas foram definidos objetivos estratégicos, sendo cada um deles, o desdobramento dos temas estratégicos que visam a orientar o cumprimento da estratégia traçada para a empresa Life Choices. Esta preferência tem a finalidade de garantir uma maior proximidade entre os objetivos estratégicos definidos e a visão da organização, de forma a poder selecionar os objetivos considerados fulcrais para que possam ser implementados e monitorizados no Balanced Scorecard da Life Choices.

5.6. Objetivos Estratégicos

Foram definidos os seguintes temas estratégicos para a Life Choices:

- Aposta em novos clientes/Marcas e Faculdades privadas;
- Crescimento sustentado, assente nos valores da empresa, aumentando a eficiência operacional;
- Prestar um serviço de qualidade, criando parcerias de médio/longo prazo (clientes);
- Aumento de estrutura e retenção de Talento;

Após a definição de cada tema estratégico, foram definidos os respetivos objetivos estratégicos para cada uma das quatro perspetivas.

Perspetivas	Objetivos Estratégicos
Financeira	Crescimento das Vendas, com lucros expectaveis;
	Otimização dos Custos Operacionais;
	Competitividade no Mercado;
	Estrutura de financiamento adequada;
Clientes	Contratar novos clientes;
	Aumentar parcerias com clientes atuais;
Processos Internos	Garantir um serviço de qualidade;
	Cumprimento de Prazos;
	Aposta na inovação;
Aprendizagem e desenvolvimento	Aposta na informação de gestão para tomada de decisões estratégicas;
	Uso de tecnologias na melhoria dos processos;
	Desenvolver cultura de excelência e de melhoria contínua;

Figura XXIII - Objetivos estratégicos Life Choices

Fonte: Elaboração própria.

Apos a identificação dos objetivos estratégicos da Life Choices, foi elaborado, juntamente com a direção, um mapa estratégico no qual estão contidas as ligações entre esses mesmos objetivos e o seu enquadramento de acordo com as respectivas perspetivas.

5.7. Mapa Estratégico

O mapa estratégico é um instrumento que traduz a missão da organização, transcrevendo e apresentando os aspetos chaves fulcrais a sua concretização, bem como os objetivos e indicadores a partir dos quais será mensurado o conjunto de relações causa e efeito estabelecidos. Estas relações referidas são fundamentais para avaliar e quantificar, aferir e traduzir a estratégia em aspetos operacionais. Assim, o mapa estratégico funciona como um meio simples e eficaz de comunicação estratégica da organização. Na implementação do mesmo na Life Choices, contribuíram os *inputs* da direção geral e dos colaboradores, com o feedback obtido nos “focus group”, enquadrando a estratégia na envolvente externa e interna da organização.

Segue abaixo o Mapa Estratégico da Life Choices:

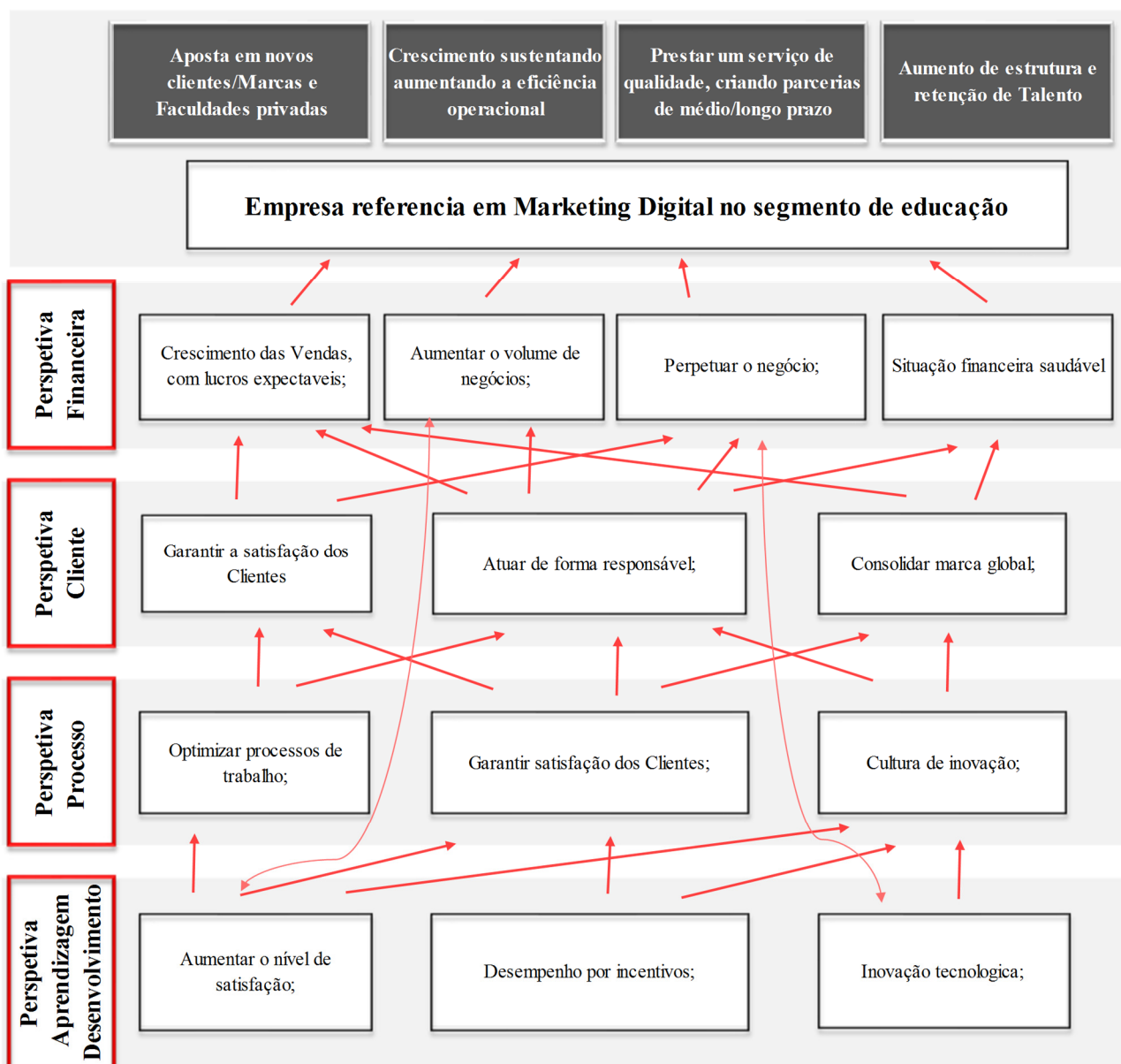


Figura XXIV - Mapa estratégico Life Choices

Fonte: Elaboração própria.

Acima aparece definido o Mapa Estratégico da Life Choices. É no mesmo que a Direção Geral e os colaboradores se revêm, desdobrando os objetivos estratégicos propostos. Sendo que já foi definido o Mapa Estratégico da empresa Life Choices, torna-se necessário definir as métricas de avaliação necessárias para atingir as metas traçadas nos respectivos objetivos estratégicos e que quantifiquem o grau de cumprimento da estratégia da empresa.

Estas métricas de avaliação devem de ser definidas de forma clara, transparente e objetiva. Além da definição dos valores ou metas (monetárias, absolutas ou percentuais) a atingir, deverá ser definido o horizonte temporal, para as quais é expectável que as mesmas serão avaliadas (horizonte de tempo de avaliação das mesmas). As metas devem ser traçadas de forma realista, de forma a que os colaboradores percecionem se as mesmas são alcançáveis. No entanto as mesmas devem ser ambiciosas, representando um desafio aos mesmos, permitindo-lhes a sua superação (que por sua vez levará a melhoria continua dos resultados da organização).

Após a definição dos indicadores, juntamente com os objetivos traçados para os mesmos, devem ser definidas as iniciativas e os planos de ação que irão possibilitar o atingimento dos objetivos estratégicos propostos para a organização. As iniciativas foram escolhidas, com base em toda a informação recolhida no enquadramento interno e externo da mesma, e de forma a estarem alinhadas e a criar impacto na estratégia da organização.

Com a definição de todos os aspetos supracitados, torna-se possível a elaboração de uma proposta de Balanced Scorecard. O mesmo apresenta-se como um instrumento, cujo principal objetivo é o de alinhar a estratégia com as operações, clarificando a mesma, e fomentando a comunicação no interior da organização, gerando comprometimento de todos os colaboradores para alcançar as metas definidas para cada perspetiva e por sua vez para cada indicador contido nas mesmas. Assim, o acompanhamento da organização é realizado contendo uma visão integrada nas quatro perspetivas (perspetiva financeira, perspetiva de cliente e mercado, perspetiva dos processos internos e a perspetiva da aprendizagem e do desenvolvimento).

5.8. Proposta de Balanced Scorecard

Balanced Scorecard - Life Choices (UNIAREA)

Perspectivas		Stakeholders	Eixos Estratégicos	Objectivos Globais	Objectivos Específicos	Indicadores de Performance	Formúla de Cálculo	U M	Metas	Ponderação	Períodicidade
Financeira	30%	Accionistas & Financiadores	● Sustentabilidade Empresarial	● Perpetuar o negócio	● Reduzir o Prazo médio de Recebimento	● Prazo Médio Recebimento	PMR= Clientes/Volume Negócios x Nº de dias	Dias	< 60	25%	Trimestral
					● Cumprir o Cash Flow projetados	● % Saldo de caixa	Saldo de caixa Real / Saldo de caixa Projetado	%	> 90%	30%	Semestral
			● Rendibilidade	● Maximizar resultados e performance	● Negociar > margens nos projectos	● Lucro Bruto / Receita Bruta	Lucro Bruto / Receita Bruta	%	> 20%	20%	Anual
			● Crescimento	● Aumentar o volume de negócios	● Angariar novos projectos	● Volume de contratação	Volume de Negócio contratado /Volume de Negócio Projetado	%	> 70%	25%	Anual
Clientes & Mercados	25%	Clientes & Outros stakeholders	● Satisfação dos Clientes	● Garantir a satisfação dos Clientes	● Cumprir com as expectativas dos clientes	● Número de Reclamações	Reclamações resolvidas / Reclamações apresentadas	%	> 90%	35%	Anual
			● Sustentabilidade Social	● Actuar de forma responsável	● Actuar com as políticas de compliance e transparência juntos dos clientes	● Feedback da comunidade	Nº total de feedback positivo Vs Nº de feedback negativo	Un	Total favorável	30%	Semestral
			● Consolidação de Marca	● Consolidar marca global	● Angariação de clientes relevantes	● Nº clientes angariados	Nº Clientes angariados	Un	> 10	35%	Anual
Processos	25%	Dirigentes / Fornecedores	● Performance de excelência	● Optimizar processos de trabalho	● Entregas das propostas nos prazos estipulados	● Data Entrega	(Data entrega / Data acordada) / 360	%	< 0%	25%	Trimestral
			● Satisfação	● Garantir a satisfação dos Fornecedores e Clientes	● Fornecedores e Clientes fidelizados	● Índice de satisfação	Resultado do inquérito	ind	> 80% de satisfação	40%	Anual
		Processos	● Inovação	● Cultura de inovação	● Garantir melhoria nos processos e entregas	● % de processos melhorados	Processos identificados / Processos melhorados	%	> 30 %	35%	Semestral
Aprendizagem & Desenvolvimento	20%	Colaboradores	● Satisfação dos Colaboradores	● Aumentar o nível de satisfação dos Colaboradores	● Garantir a satisfação de todos os trabalhadores	● Índice satisfação dos colaboradores	Resultado do inquérito	%	> 95% de satisfação	35%	Semestral
			● Desempenho	● Desempenho por incentivos	● Remunerar o desempenho	● € Pago em incentivos	€ Pago no cumprimento de objetivos / Valor previsto no orçamento	%	> 100 %	15%	Semestral
			● Inovação e Desenvolvimento	● Garantir cultura de inovação	● Promover formações em novas tecnologias e praticas de mercado	● % Aderencia na avaliação	% Aderencia na avaliação	%	> 80 %	50%	Semestral

Fonte: Elaboração própria.

Sendo o BSC uma ferramenta de apoio a tomada de decisão da gestão, e devido a diferença na periodicidade dos indicadores, o mesmo deve ser atualizado mensalmente, de forma a conseguir-se ter uma perceção da situação. Será colocada abaixo uma tabela relativa ao grau de cumprimentos dos indicadores, relativamente às metas traçadas, identificada com os intervalos de cumprimento, a simbologia e ações a tomar para cada um deles.

A proposta de Balanced Scorecard apresentada para a empresa Life Choices assenta nas 4 perspetivas apresentadas pelos autores Norton e Kaplan.

Na primeira perspetiva, a Financeira, a mesma apresenta-nos indicadores e metas atuais e resultados mensuráveis para um período de tempo estabelecido. Para a empresa Life Choices foram definidos indicadores semestrais e anuais, indicando os eixos estratégicos, assentes nos objetivos globais e específicos, bem como os indicadores que irão medir o atingimento dos mesmos. Conforme defendido por Kaplan, (*et al* 1996), é fulcral vincular objetivos financeiros à estratégia da organização, pois caso não haja um retorno financeiro na organização, de nada serve o desenvolvimento das restantes perspetivas a longo prazo. Para tal, na avaliação da performance da Life Choices, foram definidos objetivos como a sustentabilidade empresarial, suportado por indicadores como o prazo médio de recebimentos e o Saldo de Caixa. Para a avaliação da rendibilidade foi sugerido apurar a % de lucro bruto sobre a receita bruta.

Na segunda perspetiva, a dos Clientes, são definidos indicadores relacionados com a satisfação e retenção dos mesmos. Para o crescimento sustentável da organização, torna-se fulcral a angariação de novos, garantindo a consolidação de uma marca global. Conforme referido por Kaplan, esta perspetiva deverá ter em conta aspetos com o preço, a qualidade, funcionalidade, serviços, etc. Para tal, foram definidos para a Life Choices, indicadores como o cumprimento dos prazos dos contratos celebrados, feedback da comunidade e ranking das empresas do setor.

Na terceira perspetiva, dos processos internos, devem ser traçados os objetivos para o grupo, visando os processos de gestão operacional, de clientes, inovação, responsabilidade social, entre outros, conforme defendido. As métricas de performance

definidas para a Life Choices atendem objetivos globais como a performance de excelência, a satisfação dos clientes e a negociação junto dos fornecedores. Para atingimentos destes objetivos foram definidos indicadores como índices de desempenho de custo, índices de satisfação e % de economias nas negociações junto de parceiros.

Na última perspectiva, a de aprendizagem e desenvolvimento, o foco prende-se com os colaboradores. Os mesmos representam ativos intangíveis das organizações com um papel fulcral na estratégia definida para as mesmas. Os ativos intangíveis são divididos em 3 categorias, “*capital humano, capital organizacional e capital de conhecimento/informação*”. No Balanced Scorecard sugerido para a Life Choices, foram definidos objetivos macros focados no aumento da satisfação dos colaboradores, incentivo e crescimento e desenvolvimento dos mesmos e a aposta numa cultura de inovação.

5.9. Acompanhamento dos Indicadores

Na elaboração do Balanced Scorecard foram definidos diversos indicadores que permitam o atingimento dos objetivos traçados nas diferentes perspectivas do mesmo. Estes indicadores foram estabelecidos com periodicidades de análise diversas (indicadores trimestrais, semestrais e anuais). Para a correta implementação desta ferramenta é recomendada a atualização destes indicadores com uma periodicidade bimensal ou trimestral (para os indicadores cujo período de avaliação é superior, deverão ser atualizados os dados obtidos à data da análise da informação) para que se consiga ter uma noção da performance da organização de forma regular. Para melhor interpretação dos graus de cumprimento dos indicadores estabelecidos, face as metas definidas, segue abaixo uma tabela que esquematiza a sua representação e interpretação dos mesmos:

Grau Cumprimento	Simbologia	Situação	Ação
< 95 %	✗	Insuficiente	Análise de causa de desempenho abaixo do esperado
≥ 95 e % ≤ 100 %	✓	Cumpre	Análise de causa para desempenho regular
≥ 100 %	⬆	Supera	Análise de fatores de sucesso
≥ 110 %	👍	Supera excecionalmente	Análise de fatores de sucesso e superação

Figura XXVI - Níveis de cumprimento dos indicadores

Fonte: Elaboração própria.

Para o acompanhamento dos indicadores, e numa perspetiva simplificada, foram definidos 4 níveis de avaliação. O grau de cumprimento abaixo dos 95 % indica uma situação de cumprimento suficiente e como ação deverá ser analisada a causa que levou a um desempenho abaixo do esperado. Para o grau de cumprimento entre os 95 % e os 99,99 % indica uma situação de cumprimento que cumpre. O grau de cumprimento acima dos 100 % e abaixo dos 109,99 % representa uma situação de superação. Por fim, o grau de cumprimento acima dos 110 % apresenta-se como uma superação excecional das metas previamente estabelecidas.

5.10. Implementação do Balanced Scorecard

A implementação do Balanced Scorecard será um desafio grande para a Life Choices. Para que haja sucesso nesta implementação o Diretor Geral terá o papel chave. Numa primeira fase, a definição da missão, visão e valores, permitiu um estudo aprofundado da mesma, conhecendo profundamente as envolventes externas e internas, e encarando este exercício como um processo de melhoria. Este instrumento possibilitará fomentar a comunicação entre os departamentos e colaboradores, criando uma relação entre eles, havendo assim feedback relativamente aos seus objetivos traçados e as suas tarefas para os alcançar. A ferramenta possibilita ainda que sejam reproduzidas informações que serão posteriormente utilizadas no planeamento e tomada de decisão na organização. Para que seja fomentada esta dinâmica, o departamento financeiro (onde está inserido o controlo de gestão) deverá promover uma reunião mensal ou bimensal de report junto da Direção Geral e o departamento financeiro. A realização destas reuniões trará benefícios para ambas as partes. No caso da Direção Geral, a mesma conhecerá de melhor forma a informação que lhe é fornecida pelo controlo de gestão, bem como, solicitar alterações as métricas utilizadas para que melhor se ajustem a realidade da organização. No caso do controlo de gestão, o mesmo estará inteirado e será parte integrante do processo decisório.

Para implementação da ferramenta, numa primeira fase, deverá ser definido um plano de implementação, atrelado ao mesmo, devem ser definidos os objetivos do mesmo. Numa segunda fase, existe a necessidade de formar os colaboradores da organização que ficarão responsáveis pela implementação dos sistemas e da recolha dos dados que irão alimentar o BSC. Num passo seguinte, deverá ser difundida por toda a organização a necessidade de implementar esta ferramenta, para tal, todos os colaboradores devem estar cientes e conhecer profundamente a visão e a estratégia definida para a organização, bem como, os

sistemas que serão utilizados, criando assim um envolvimento de todos neste projeto. A última fase, é a fase de implementação da ferramenta. Juntamente com a implementação da mesma, existe a necessidade de acompanhamento e análise das informações reproduzidas, bem como, a revisão constante e adequação do modelo de gestão.

5.11. Sistema de Avaliação de Desempenho

A implementação de um sistema de avaliação de desempenho é o output de uma cultura de performance e só assim é possível o atingimento das metas e estratégias traçadas. Assim, torna-se necessário a implementação de um sistema de avaliação de desempenho na Life Choices que possa ser utilizado e adaptados nas diferentes categorias, alinhado a estratégia da organização de uma forma transversal.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta crucial, pois possibilita, avaliar o desempenho dos colaboradores e resultante destas informações, focar nos objetivos ou lacunas que os mesmos apresentam. Esta avaliação deve ser realizada em conjunto dos colaboradores, dando feedback regular e trabalhando nas lacunas evidenciadas. Estas lacunas podem ser melhoradas recorrendo a formação (seja ela interna ou externa), dotando os colaboradores de competências que promovam a sua produtividade e possibilitando assim o atingimento das metas traçadas. Caso os colaboradores tenham um bom desempenho, os mesmos devem ser estimulados a superar o mesmo, gerando assim maior retorno a evolução. O modelo de avaliação implementado, assentou, não apenas no crescimento da organização, mas também a melhoria contínua para os colaboradores. Desta forma, este modelo está assente na gestão por objetivos e na avaliação das competências.

Na elaboração do sistema de avaliação de desempenho da Life Choices, em primeiro lugar foi necessário elaborar as fichas de perfil profissional para as funções de todo existente no organograma. Nas fichas ficará definido as atividades e responsabilidades a que irão corresponder competências e níveis de proficiência, que a organização entende como ideais, ao pelo desempenho da função descrita. Em segundo lugar foi necessário definir as fichas de avaliação de desempenho, pelas quais, os profissionais supracitados serão avaliados. As fichas de avaliação de desempenho da Life Choices assentam num modelo de avaliação por objetivos, avaliação por competências, sendo que, numa fase final a

avaliação total é ponderada ao cumprimento total da performance avaliada pelo BSC da organização.

Nas fichas de avaliação de desempenho, as avaliações por objetivos encontram-se divididas em dois grupos, um primeiro grupo de objetivos departamentais, operacionais e específicos e um segundo objetivos individuais. Em ambos os grupos, foram definidos indicadores de acompanhamentos (globais e específicos) para acompanhar a performance de cada um destes departamentos e está também indicado a % de cada indicador no peso total dos objetivos. Estes indicadores serão acompanhados mensalmente por cada um dos gestores através de um simples dashboard com os rácios de análise. Para todos os indicadores definidos nos objetivos supracitados, existe um desdobramento das métricas de performance existente no BSC da empresa. Nestas mesmas fichas, temos ainda as avaliações relacionadas com as competências. Por último, e de modo a que haja um sentimento de comprometimento em toda a organização, no cumprimento dos objetivos traçados para a mesma, para cada uma das fichas de avaliação a % de sucesso total do BSC será ponderado a avaliação de cada gestor. Cada vez mais a performance e o desempenho andam de mão dada, e esta interligação só traz benefícios à organização.

Nesta fase, a Life Choices já tem definido um mapa estratégico que suportou um BSC, os graus de cumprimento, os perfis profissionais, faltando apenas a realização da avaliação de desempenho. A mesma deverá ser realizada juntamente com a direção geral (para as funções supracitadas), e deverá haver uma reunião formal de feedback acerca da mesma. As notas provenientes da avaliação é calculada pela ponderação dos pesos relativos a cada indicador, pelas notas atribuídas, sendo que, no final teremos uma média ponderada de todos os objetivos + competências + BSC. Este sistema de avaliação de desempenho, a implementar na Life Choices, pretende ser um sistema que fomente a transparência, a simplicidade, a justiça, a equidade e mais que tudo que motive os colaboradores e alavanque a organização para que a mesma cumpra as metas a que se propõe. Com este sistema, a organização ganha a capacidade de avaliar o potencial humano existente na mesma, bem como, possibilitará avaliar a gestão da mesma. No mesmo sentido, para os colaboradores também trará ganhos, pois irá possibilitar que o mesmo conheça o que é expectável da sua função, bem como, o mesmo poderá evoluir o seu potencial, melhorando aspetos com feedback menos positivo.

PERFIL PROFISSIONAL					
FUNÇÃO:	Diretor Administrativo e Financeiro				
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:	Escritório da empresa				
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:	Condições inseridas em sede corporativa				
ÁREA FUNCIONAL:	Área financeira e administrativa				
DIRECÇÃO:	Direção Administrativa e Financeira				
ACTIVIDADES A DESEMPENHAR		Periodicidade	Saberes		
A1	Analisar os dados e preparar relatórios periódicos, relativos à atividade económico - financeira da empresa, a serem apresentados;	Mensal	T1; T2; T3; T5; T6; T7; C1; C3; C4; C6; R2; R4; R5;		
A2	Realizar a gestão do escritório e das suas necessidades;	Mensal	T4 ; C2; C3; C4; C5; R1; R2; R3; R6;		
A3	Gerar a apresentação mensal de Balanços, Demonstrações de Resultados e outros mapas de acompanhamento das contas da sociedade;	Mensal	T1; T2; T3; T5; T6; T7; C1; C3; C4; C6; R2; R4; R5;		
A4	Propiciar a transferência de conhecimentos e experiências e supervisionar o desempenho dos colaboradores;	Mensal	C1 ; C2; C3; C4; C5; C6; C7; R1; R3; R6		
A5	Estimular o desenvolvimento e aplicação de novos métodos e técnicas de controlo de gestão orçamental;	Mensal	T4 ; C2; C3; C4; C5; R1; R2; R3; R6;		
A6	Realizar a gestão da informação administrativo de de RH da organização;	Mensal	T1; T4; C2; C4; C6; R4; R5;		
A7	Contribuir para o cumprimento da Política da Qualidade, Segurança e Ambiente ;	Semestral	T4; C3; C5; R1; R6		
Saberes - Fazer técnicos		Proficiência (1-4)	Conhecimentos / Saberes		Proficiência (1-4)
T1	Recolher, elaborar e analisar informações de carater financeira;	4	C1	Conhecimentos Tecnicos em Contabilidade, Finanças e Fiscalidade;	3
T2	Calcular margens e desvios;	3	C2	Conhecimentos tecnicos em recursos humanos ;	3
T3	Conferir e atualizar preços e orçamentos;	2	C3	Conhecimentos relacionados com Startup e tecnologias;	2
T4	Contacto com entidades externas;	4	C4	Conhecimento metodologia negocio;	3
T5	Benchmarking da concorrência;	2	C5	Conhecimento de tarefas administrativas;	2
T6	Apresentações de Resultados;	3	C6	Conhecimento de sistemas de informação;	4
T7	Aplicação das normas contábeis ao serviço do controlo de gestão;	3	C7	Conhecimentos de Mercado;	3
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS		Proficiência (1-4)	Perfil de formação:		
R1	Capacidade relacional	3	Função requer formação base:		
R2	Capacidade de trabalho sobre pressão	4	● Mestrado ou Ensino Superior nas áreas de Gestão, Finanças ou economia;		
R3	Capacidade de gestão de conflitos	2	● Experiencia profissional;		
R4	Capacidade de assertividade	3	● Dominio dos normativos contabilísticos;		
R5	Capacidade de síntese	4			
R6	Liderança	3			
INDICADORES (KPI's)					
K1	Acções de Melhoria sugeridas;				
K2	% Cumprimentos de Plano de Formação;				
K3	Análise dos desvios;				
K4	% Tarefas cumpridas;				

Figura XXVII - Ficha de Perfil profissional - D. Administrativo e Financeiro

Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho							
1. Identificação							
N Emp		Nome					
Categoria		Função		Diretor Administrativo e Financeiro			
Direção/Gabinete		Local					
2. Descrição e Apreciação de Objetivos/Atividades (a preencher pela hierarquia)							
Níveis de Desempenho							
A	Objetivos Departamentais Operacionais Específicos	Indicador	40 %	< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Rentabilidade	% Rotinas Controlo Interno	40%				
2.	Formação	% Plano formação	30%				
3.	Processos	% Rotinas Administrativas	20%				
4.	Inovação	% Processos melhorados	10%				
B	Objetivos Individuais	Indicador	60 %	< 95 %	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Inovação	Nº acções de melhoria	20%				
2.	Rentabilidade	Cumprimento data Report's	40%				
3.		% Justificação desvios	25%				
4.	Formação	Nº formações realizadas	10%				
5.	Processos	Nº processos padronizados	5%				
3. Índice de Cumprimento dos Objetivos				ICO			
(ponderador do objetivo departamental x grau de cumprimento A1 + A2 + A3 + A4 / número de objetivos departamentais) + (ponderador do objetivo individual x grau de cumprimento do objetivo B1 + B2 + B3 + B4 / número de objetivos individuais)				0 %			
4. Avaliação Global dos Objetivos/Resultados (a preencher pela hierarquia)							
5. Avaliação de Competências (a preencher pela hierarquia)							
Graus de Desempenho Comportamental							
Competências Organizacionais				< 95 %	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
A. Orientação para Resultados							
B. Qualidade do trabalho							
Técnicos - Funcionais							
C. Comunicação Oral e Escrita							
D. Relação Interpessoal							
E. Disponibilidade							
F. Resiliência / Lidar com a pressão							
G. Negociação e Persuasão							
H. Iniciativa / Proatividade							
I. Análise e Resolução de Problemas							
J. Adaptação à Mudança							
K. Liderança							
6. Análise Global das Competências (AGC)				AGC			
(somatórios das pontuações a dividir pelo número de competências aplicáveis)				0 %			
7. Competências Profissionais a Desenvolver (a preencher pela hierarquia)							
8. Índice Global de Desempenho (IGD)				IGD			
ICO - ponderador = 80%				0 %			
AGC - ponderador = 20%							
BSC Corporativo - ponderador = 20% = % Atingimento =>							
(ponderador do ICO x ICO) + (ponderador do AGC x AGC) + (ponderador BSC)							
9. Balanço do Colaborador Sobre o seu Desempenho (a preencher pelo avaliado)							
10. Assinaturas							
Avaliado:				Responsável Hierárquico imediato (Avaliador):			
Data:				Data:			

Figura XXVIII - Ficha de objetivos e avaliação de Desempenho – D. Administrativo e Financeiro

PERFIL PROFISSIONAL					
FUNÇÃO:		Diretor Comercial			
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:		Escritório da empresa			
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:		Condições inseridas em sede corporativa			
ÁREA FUNCIONAL:		Área de Vendas			
DIRECÇÃO:		Direção de Vendas			
ACTIVIDADES A DESEMPENHAR			Periodicidade	Saberes	
A1	Analisar os dados relatórios periódicos, relativos à atividade económico - financeira da empresa;		Mensal	T1; T3; T4; C1; C2; C3; C5; R2; R4; R5	
A2	Garantir a satisfação dos clientes;		Mensal	T2; T3; T5; T6; C1; C2; C3; C5; C6; R1; R3; R6;	
A3	Realizar estudos de mercado, procurando novas oportunidades para internacionalizar a marca;		Mensal	T1; T3; T4; C1; C2; C4; C5; C6; R1; R5;	
A4	Propiciar a transferência de conhecimentos e experiências e supervisionar o desempenho dos colaboradores, mantendo a equipa motivada:		Mensal	T6; C1; C2; C3; C5; C6; R1; R3; C5; R6;	
A5	Garantir o alinhamento do departamento de vendas com as estratégias de marketing criadas;		Mensal	T3; C1;C2; C5; C6; R1; R3; R5; R6;	
A6	Expansão do negócio a novas áreas de atividade;		Mensal	T1; T3; C1; C2; C4; C5; C6; R1; R2; R6;	
A7	Contribuir para uma atuação com compliance e uma potitica de governança ;		Mensal	T2; T6; C5; C6; R1; R3; R6;	
Saberes - Fazer técnicos		Proficiência (1-4)	Conhecimentos / Saberes		Proficiência (1-4)
T1	Analisar informações de carater financeira;	4	C1	Conhecimentos de tecnicas de vendas;	4
T2	Contacto com entidades externas;	3	C2	Conhecimento Metodologia Negocio	2
T3	Benchmarking da concorrência;	2	C3	Conhecimentos relacionados com Startup e tecnologias;	2
T4	Análise de margens por produtos;	2	C4	Conhecimentos em Inglês, Francês, Espanhol;	3
T5	Análise de documentação comercial e documentação relativa ao processo de vendas;	2	C5	Conhecimentos de Mercado;	2
T6	Realizar o acompanhamento pós venda dos serviços prestados;	4	C6	Conhecimentos relacionados com empresas de Marketing;	3
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS		Proficiência (1-4)	Perfil de formação:		
R1	Capacidade relacional	3	Função requer formação base:		
R2	Capacidade de trabalho por objetivos	4	● Mestrado ou Ensino Superior nas áreas Marketing ou vendas;		
R3	Capacidade de gestão de conflitos	2	● Experiência profissional;		
R4	Capacidade de assertividade	3	● Experiência na divulgação, promoção e venda;		
R5	Capacidade de síntese	3	● Sólida capacidade de negociação, relacionamento e comunicação;		
R6	Liderança	4	● Competências de liderança de equipas e de gestão por objectivos;		
INDICADORES (KPI's)					
K1	% de Reclamação dos Clientes;				
K2	% Cumprimentos de Plano de Formação;				
K3	% de desvio das Vendas;				
K4	Nº clientes angariados;				

Figura XXIX - Ficha de Perfil profissional - D. Comercial

Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho							
1. Identificação							
N Emp	Nome						
Categoria	Função			Diretor Comercial			
Direção/Gabinete	Local						
2. Descrição e Apreciação de Objetivos/Atividades (a preencher pela hierarquia)							
<i>Níveis de Desempenho</i>							
A	Objetivos Departamentais Operacionais Específicos	Indicador	40 %	< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Rentabilidade	% Negociação margem projetos	20 %				
2.	Formação	% Plano formação	20 %				
3.	Processos	Nº reclamações Clientes	30 %				
4.	Inovação	Nº canais venda disponibilizados	30 %				
B	Objetivos Individuais	Indicador	60 %	< 95 %	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Inovação	Nº ações de melhoria sugeridas	20 %				
2.	Rentabilidade	Nº Clientes angariados	20 %				
3.		Prazo médio de recebimentos	10 %				
4.	Formação	Nº formações realizadas	30 %				
5.	Processos	Nº propostas entregas no prazo	20 %				
3. Índice de Cumprimento dos Objetivos						ICO	
(ponderador do objetivo departamental x grau de cumprimento A1 + A2 + A3 + A4 / número de objetivos departamentais) + (ponderador do objetivo individual x grau de cumprimento do objetivo B1 + B2 + B3 + B4 / número de objetivos individuais)						0 %	
4. Avaliação Global dos Objetivos/Resultados (a preencher pela hierarquia)							
5. Avaliação de Competências (a preencher pela hierarquia)							
<i>Graus de Desempenho Comportamental</i>							
Competências Organizacionais				< 95 %	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
A. Orientação para Resultados							
B. Qualidade do trabalho							
Técnicos - Funcionais							
C. Comunicação Oral e Escrita							
D. Relação Interpessoal							
E. Disponibilidade							
F. Resiliência / Lidar com a pressão							
G. Negociação e Persuasão							
H. Iniciativa / Proatividade							
I. Análise e Resolução de Problemas							
J. Adaptação à Mudança							
K. Liderança							
6. Análise Global das Competências (AGC)						AGC	
(somatórios das pontuações a dividir pelo número de competências aplicáveis)						0 %	
7. Competências Profissionais a Desenvolver (a preencher pela hierarquia)							
8. Índice Global de Desempenho (IGD)						IGD	
ICO - ponderador = 80%						0 %	
AGC - ponderador = 20%							
BSC Corporativo - ponderador = 20% = % Atingimento =>							
(ponderador do ICO x ICO) + (ponderador do AGC x AGC) + (ponderador BSC)							
9. Balanço do Colaborador Sobre o seu Desempenho (a preencher pelo avaliado)							
10. Assinaturas							
Avaliado:				Responsável Hierárquico imediato (Avaliador):			
Data:				Data:			

Figura XXX - Ficha de objetivos e avaliação de Desempenho - Diretor comercial

PERFIL PROFISSIONAL					
FUNÇÃO:		Diretor de marketing e relações institucionais			
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:		Escritório da empresa			
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:		Condições inseridas em sede corporativa			
ÁREA FUNCIONAL:		Área de Marketing			
DIRECÇÃO:		Direção de marketing e relações institucionais			
ACTIVIDADES A DESEMPENHAR			Periodicidade	Saberes	
A1	Manutenção da Imagem externa da organização;		Mensal	T2; T3; T4; C1; C2; C5; R1; R3; R6;	
A2	Garantir a satisfação dos clientes;		Mensal	T2; T3; T4; C1; C2; C5; R1; R3; R5; R6;	
A3	Criação de plano de Marketing;		Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C5; C6; R1; R2; R4; R5;	
A4	Realizar protocolos com parceiros e instituições de ensino;		Mensal	T1; T2; T4; C1; C4; C5; R1; R2; R5;	
A5	Cooperar com os parceiros das marcas para criar e/ou manter o reconhecimento forte das marcas;		Mensal	T1; T2; T4; C1; C4; C5; R1; R2; R5;	
A6	Gerir a presença digital da organização nas campanhas de marketing;		Mensal	T1; T2; T4; C1; C4; C6; R1; R5;	
A7	Desenvolver, em parceria com a área comercial, estudos de negócio para o desenvolvimento de novos produtos;		Mensal	T1; T3; T5; T6; C2; C3; C5; R1; R2; R5; R6;	
Saberes - Fazer técnicos		Proficiência	Conhecimentos / Saberes		Proficiência
		(1-4)			(1-4)
T1	Análise de envolvente de mercado;	3	C1	Conhecimentos em marketing, gestão ou similar;	4
T2	Contacto com entidades externas;	4	C2	Conhecimento Metodologia Negocio	2
T3	Benchmarking da concorrência;	3	C3	Conhecimentos relacionados com Startup e tecnologias;	2
T4	Conhecimento das técnicas de marketing;	4	C4	Conhecimentos em Inglês, Francês, Espanhol;	3
T5	Análise dos impactos nas variações das vendas;	2	C5	Conhecimentos de Mercado;	2
T6	Domínio das tecnicas de marketing-mix;	4	C6	Conhecimentos relacionados com empresas de Marketing;	3
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS		Proficiência	Perfil de formação:		
		(1-4)			
R1	Capacidade relacional	4	Função requer formação base:		
R2	Capacidade de trabalho por objetivos	3	• Formação superior em Marketing ou Gestão;		
R3	Capacidade de gestão de conflitos	2	• Experiência na criação e implementação de planos de marketing;		
R4	Capacidade de assertividade	3	• Conhecimentos sólidos de informática e de marketing digital (Web & Social Media);		
R5	Criatividade e trabalho em equipa	4	• Sólida capacidade de negociação, relacionamento e comunicação;		
R6	Liderança	2	• Boa capacidade de comunicação;		
INDICADORES (KPI's)					
K1	% bom feedback da comunidade;				
K2	% cumprimentp plano de marketing;				
K3	Nº de protocolos realizados;				
K4	Nº clientes angariados;				

Figura XXXI - Perfil Profissional – D. Marketing e Relações Institucionais

Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho							
1. Identificação							
N Emp		Nome					
Categoria		Função		Diretor de marketing e relações institucionais			
Direção/Gabinete		Local					
2. Descrição e Apreciação de Objetivos/Atividades (a preencher pela hierarquia)							
Níveis de Desempenho							
A	Objetivos Departamentais Operacionais Específicos	Indicador	40 %	< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Rentabilidade	% eficiência orçamento marketing	20 %				
2.	Formação	% Plano formação	20 %				
3.	Processos	Feedback da comunidade	30 %				
4.	Inovação	Feedback da imagem organizacional	30 %				
B	Objetivos Individuais	Indicador	60 %	< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Inovação	% investido em marketing vs alcance	20 %				
2.	Rentabilidade	Nº protocolos realizados	25 %				
3.		% Comissões por serviços de marketing	20 %				
4.	Formação	Nº formações realizadas	20 %				
5.	Processos	Nº de iniciativas sugeridas	15 %				
3. Índice de Cumprimento dos Objetivos				ICO			
(ponderador do objetivo departamental x grau de cumprimento A1 + A2 + A3 + A4 / número de objetivos departamentais) + (ponderador do objetivo individual x grau de cumprimento do objetivo B1 + B2 + B3 + B4 / número de objetivos individuais)				0 %			
4. Avaliação Global dos Objetivos/Resultados (a preencher pela hierarquia)							
5. Avaliação de Competências (a preencher pela hierarquia)							
Graus de Desempenho Comportamental							
Competências Organizacionais				< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
A. Orientação para Resultados							
B. Qualidade do trabalho							
Técnicos - Funcionais							
C. Comunicação Oral e Escrita							
D. Relação Interpessoal							
E. Disponibilidade							
F. Resiliência / Lidar com a pressão							
G. Negociação e Persuasão							
H. Iniciativa / Proatividade							
I. Análise e Resolução de Problemas							
J. Adaptação à Mudança							
K. Liderança							
6. Análise Global das Competências (AGC)				AGC			
(somatórios das pontuações a dividir pelo número de competências aplicáveis)				0 %			
7. Competências Profissionais a Desenvolver (a preencher pela hierarquia)							
8. Índice Global de Desempenho (IGD)				IGD			
ICO - ponderador = 80%				0 %			
AGC - ponderador = 20%							
BSC Corporativo - ponderador = 20% = % Atingimento =>							
(ponderador do ICO x ICO) + (ponderador do AGC x AGC) + (ponderador BSC)							
9. Balanço do Colaborador Sobre o seu Desempenho (a preencher pelo avaliado)							
10. Assinaturas							
Avaliado:				Responsável Hierárquico imediato (Avaliador):			
Data:				Data:			

Figura XXXII - Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho – Diretor de Marketing e Relações Institucionais

PERFIL PROFISSIONAL					
FUNÇÃO:		Diretor de conteúdos			
LOCAL DE EXERCÍCIO DA ATIVIDADE:		Escritório da empresa			
CONDIÇÕES DE EXERCÍCIO:		Condições inseridas em sede corporativa			
ÁREA FUNCIONAL:		Área de conteúdos e informação			
DIRECÇÃO:		Direção de conteúdos			
ACTIVIDADES A DESEMPENHAR			Periodicidade	Saberes	
A1	Coordenação dos moderadores do fórum;		Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; C2; C3; C4; C6; R1; R3; R4; R5;	
A2	Elaboração de conteúdos para as plataformas de comunicação;		Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; C2; C3; C4; C6; R1; R3; R4; R5;	
A3	Elaboração de conteúdos para as propostas comerciais;		Mensal	T1; T3; T4; T5; T6; C1; C2; C3; C4; C6; R1; R3; R4; R5;	
A4	Atualização de informações legais acerca do ensino superior;		Mensal	T1; T2; T3; T6; C3; C4; C6; R2; R4;	
A5	Procura de informações constante acerca do setor de atividade;		Mensal	T1; T2; T3; T6; C3; C4; C6; R2; R4; R6	
A6	Acompanhamento e cobertura de eventos;		Mensal	T1; T2; T3; C2; C3; C5; R1; R2; R4; R5; R6	
Saberes - Fazer técnicos		Proficiência (1-4)	Conhecimentos / Saberes		Proficiência (1-4)
T1	Domínio da língua Portuguesa falada e escrita	3	C1	Domínio das principais ferramentas de marketing online;	4
T2	comunicação fluente para contacto com entidades externas;	4	C2	Conhecimento Metodologia Negócio;	2
T3	Domínio de línguas;	3	C3	Conhecimentos relacionados com a educação e ensino superior;	2
T4	Domínio de ferramentas de gestão de redes sociais;	4	C4	Conhecimentos de leis laborais sobre educação;	3
T5	Conhecimentos de Wordpress;	2	C5	Conhecimentos de Gestão/Negócios;	2
T6	Capacidade de análise crítica;	4	C6	Conhecimentos em redes sociais;	3
SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS		Proficiência (1-4)	Perfil de formação:		
R1	Capacidade relacional	4	Função requer formação base:		
R2	Capacidade de trabalho por objetivos	3	● Licenciatura em Comunicação, Jornalismo ou similares;		
R3	Capacidade de gestão de conflitos	2	● Experiência prévia como Jornalista (PLUS);		
R4	Capacidade de síntese	3	● Experiência mínima de 1 ano em funções similares em agências digitais;		
R5	Criatividade e trabalho em equipa	4	● Boa capacidade de comunicação;		
R6	Liderança	2	● Valorizada conhecimento em línguas como o inglês, francês e espanhol;		
INDICADORES (KPI's)					
K1	Nº Conteúdos criados;				
K2	Indicadores de visita das plataformas;				
K3	Feedback da comunidade;				
K4	Nº de artigos comercializados;				

Figura XXXIII - Perfil Profissional - D. Conteúdos

Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho							
1. Identificação							
N Emp		Nome					
Categoria		Função		Diretor de conteúdos			
Direção/Gabinete		Local					
2. Descrição e Apreciação de Objetivos/Atividades (a preencher pela hierarquia)							
Níveis de Desempenho							
A	Objetivos Departamentais Operacionais Específicos	Indicador	40 %	< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Rentabilidade	% de retorno das propostas comerciais	10 %				
2.	Formação	% Plano formação	20 %				
3.	Processos	Feedback da comunidade	35 %				
4.	Inovação	Feedback da imagem organizacional	35 %				
B	Objetivos Individuais	Indicador	60 %	< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
1.	Inovação	Nº novos conteúdos criados	20 %				
2.		Nº de visitas as plataformas	30 %				
3.	Rentabilidade	Nº artigos comercializados	10 %				
4.	Formação	Nº formações realizadas	15 %				
5.	Processos	Nº de iniciativas sugeridas	25 %				
3. Índice de Cumprimento dos Objetivos						ICO	
(ponderador do objetivo departamental x grau de cumprimento A1 + A2 + A3 + A4 / número de objetivos departamentais) + (ponderador do objetivo individual x grau de cumprimento do objetivo B1 + B2 + B3 + B4 / número de objetivos individuais)						0 %	
4. Avaliação Global dos Objetivos/Resultados (a preencher pela hierarquia)							
5. Avaliação de Competências (a preencher pela hierarquia)							
Graus de Desempenho Comportamental							
Competências Organizacionais				< 95 % (0)	A 95 - 100 %	A 100 - 110 %	S > 110 %
				✗	✓	⊕	👍
A. Orientação para Resultados							
B. Qualidade do trabalho							
Técnicos - Funcionais							
C. Comunicação Oral e Escrita							
D. Relação Interpessoal							
E. Disponibilidade							
F. Resiliência / Lidar com a pressão							
G. Negociação e Persuasão							
H. Iniciativa / Proatividade							
I. Análise e Resolução de Problemas							
J. Adaptação à Mudança							
K. Liderança							
6. Análise Global das Competências (AGC)						AGC	
(somatórios das pontuações a dividir pelo número de competências aplicáveis)						0 %	
7. Competências Profissionais a Desenvolver (a preencher pela hierarquia)							
8. Índice Global de Desempenho (IGD)						IGD	
ICO - ponderador = 80%						0 %	
AGC - ponderador = 20%							
BSC Corporativo - ponderador = 20% = % Atingimento =>							
(ponderador do ICO x ICO) + (ponderador do AGC x AGC) + (ponderador BSC)							
9. Balanço do Colaborador Sobre o seu Desempenho (a preencher pelo avaliado)							
10. Assinaturas							
Avaliado:				Responsável Hierárquico imediato (Avaliador):			
Data:				Data:			

Figura XXXIV - Ficha de Objetivos e Avaliação de Desempenho – D. de Conteúdos

6. Conclusão

Em pleno século XXI podemos afirmar que vivemos numa aldeia global. Esta aldeia global é repleta de conexões, havendo uma maior proximidade, facilitando as relações culturais e económicas de forma eficiente. Esta aldeia global existe devido ao fenómeno da globalização.

Face a este mercado global, dinâmico e competitivo, as empresas são forçadas a desenvolverem capacidades de forma a lutar e se adaptar para obterem sucesso. A informação tornou-se um fator crítico de sucesso para as organizações. O fator de sucesso, refere-se à informação da envolvente de mercado, bem como, informação interna da organização. Assim, fornecendo o controlo de gestão instrumentos de comunicação e acompanhamento da performance, este tem vindo a ser um aliado ao sucesso destas organizações.

O projeto de tese em questão teve como objetivo a implementação de um sistema de controlo de gestão e performance, em uma *Startup* de marketing digital na área da educação, visando a avaliação de desempenho.

As *Startups* são organizações caracterizadas por apresentarem meios humanos, financeiros e materiais muito escassos, fator pelo qual apresentam-se quase sempre com estruturas enxutas. Caracterizam-se por ser de pequena dimensão, estarem inseridas em ambientes de grande incerteza, em constante mudança, e serem flexíveis, notando-se a ausência de hierarquias. A *Startup* abordada neste projeto de tese foi a Life Choices, representada pela marca Uniarea, o seu principal âmbito e produto. Sendo esta *Startup* uma organização de pequena dimensão e sem departamento de controlo de gestão, a informação disponível a tomada de decisão é escassa e põe em risco a vitalidade da mesma no mercado. Como resposta a esta questão, surgiu esta proposta de tese, no sentido de responder a esta demanda de aldeia global em que a mesma empresa está inserida.

Numa primeira fase foi feito um levantamento da situação da empresa e dos seus instrumentos de controlo de gestão a fim de entender qual seria a melhor abordagem e ferramentas que pudessem ser implementadas e fornecessem informações a tomada de decisão desta organização.

Foi realizada uma abordagem teórica nos diversos temas do controlo de gestão e da gestão estratégica. Para a *Startup* em questão, o Balanced Scorecard resultou numa aposta de implementação, no sentido de colmatar as lacunas de planeamento e alinhamento estratégico evidenciadas na mesma.

Foi elaborado um estudo de caso que remeteu para o sistema de avaliação de desempenho da organização. O mesmo era inexistente devido a sua pequena estrutura. Assim foi definido uma elaboração e implementação de um BSC para a organização, composto por eixos e metas estratégicas comuns a todas as áreas e indicadores de avaliação da performance. Este BSC remete também para um sistema de avaliação de desempenho, por forma a avaliar os ativos intangíveis (capital humano) que é o maior valor acrescentado que esta organização detém.

A elaboração desta ferramenta levou a todo um processo de revisão de reestruturação de informações e estruturas internas. Desde proposta de alteração ao organograma, a definição dos eixos orientadores estratégicos, as 4 perspetivas que o compõe bem como os objetivos e indicadores subjacentes a cada uma delas. Este desdobramento e reformulação da estratégia teve em conta a visão, missão e valores desta organização. Esta execução da estratégia *Top-down*, foi definida juntamente com a direção geral, a qual junto do controller, terá o principal papel dinamizador na implementação desta ferramenta.

Cada vez mais nesta aldeia global, as palavras performance e desempenho surgem associadas. Não existe uma sem a outra e vice-versa. Assim, quando falamos na implementação de um BSC, não podemos descurar o aspeto do capital humano. Para a *Startup* em questão foi elaborado um sistema de avaliação de desempenho, a fim de, obter o maior potencial destes recursos existentes na organização, bem como, que o desempenho dos mesmos traga valor agregado e rentabilidade para a mesma. Para a definição deste sistema de avaliação de desempenho foram criados perfis profissionais para as principais funções. Para estes perfis profissionais foram desenvolvidas as fichas de avaliação de desempenho, que servem como uma ferramenta de feedback acerca do desempenho dos colaboradores, bem como, uma forma de evidenciar oportunidades de melhoria na organização. Através destes perfis profissionais e fichas de avaliação a estratégia é implementada numa vertente *Buttom-up*, resultando num modelo de

desempenho integrado, com o objetivo de medir as metas definidas e as cumpridas, suportadas em planos de ação visando os objetivos estratégicos definidos.

A este modelo de avaliação de desempenho individual, deverá estar associado um sistema de incentivos que permita diferenciar e recompensar o desempenho, motivar os colaboradores e reter o talento na organização, protegendo assim os seus recursos mais valiosos.

Para a *Startup* em questão, como oportunidades futuras de investigação, será importante o acompanhamento da implementação do BSC, conforme as premissas estabelecidas neste projeto e poder assim, após um tempo médio de dois a três anos, avaliar os impactos, benefícios e evoluções que esta ferramenta representou para esta organização. Como futuros desenvolvimentos, e com uma estrutura mais consolidada, fica o desafio de desenvolver um BSC para cada área corporativa ou novos segmentos de mercados desenvolvidos, associado ao mesmo um modelo de avaliação de desempenho individual integrado.

Importa finalmente ressaltar o contributo deste trabalho, na conceção de um sistema de gestão de performance e avaliação de desempenho, que poderá ser transversal a muitas outras *Startups*.

7. Bibliografia

Nunes, R., M. (2013). *Decisão, estratégia e poderes nas organizações*. Lisboa: Edição do Autor.

Major, M.; Vieira, R. (2009), **Sistemas de Medição do Desempenho** e o *Balanced Scorecard*. In *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

WELSCH, G. A (1993), "**The Impact of Family Ownership and Involvement on the Process of Management Succession.**", The Family Business Review, Volume VI, Number 1.

Ferreira, A. (2009). "**Sistemas de Medição do Desempenho e o Balanced Scorecard**" in Major, M. J. e Vieira, R. (Coord) *Contabilidade e Controlo de Gestão, Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora

Jordan, H.; Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2015). *O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, (10) Lisboa: Áreas Editores.

Kluyver, C e Pearce II, J. (2010) "**Estratégia - Uma Visão Executiva**". Edição: Prentice Hall, dezembro de 2010.

Porter, M. E (1979) "*How competitive forces shape strategy*", **Harvard business Review**.

Porter, M. E. (1989) "**A Vantagem Competitiva das nações**", Campus, Rio de Janeiro.

Simons, R. (1995). "*Control in an age of Empowerment*". **Harvard Business Review**.

Merchant, K. A. & W. A. Van der Stede. (2012). "**Management Control Systems**". Edição: Pearson Education Limited.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2008). "*Mastering the Management System*". **Harvard Business Review**.

Vicente, C., Major, M. Pinto, J. e Sardinha J. (2009), "Estudo do papel dos «Controllers» de Gestão em Portugal", *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.

Gonçalves, T. A. R. 2(2013). "Elaboração de um *Balanced Scorecard* para *Startups*". **ISCTE Business School – IUL, Lisboa**.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1992). “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. **Harvard Business Review**.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2000). “*Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.*” **Harvard Business Review**.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2001). “*The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*”. **Boston: Harvard Business School Press**.

Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (2008). “*Mastering the Management System*”. **Harvard Business Review**.

Cavalluzzo, K., e Ittner, C. 2004. “*Implementing performance measurement innovations: evidence from government*”. **Accounting Organizations and Society, University of Pennsylvania**.

Bruyne, P. Herman, J. Schoutheete, M (1977) “**Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**”. Rio de Janeiro: F. Alves.

Rodrigues, Luís. (2009). “**Balanced Scorecard: Criação de Valor na Organização**”. Lisboa: Instituto Chiavenato,

Norreklit, H. (2000). “*The balance on the Balanced Scorecard - a critical analysis of some of its assumptions*”. **Management Accounting Research**.

Norreklit, H., Mitchell, F. (2007). “**The Balanced Scorecard**”. In Hopper, T., Northcott, D., Scapens, D. (Eds.). *Issues in Management Accounting*. 3rd Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Anthony, R., e Govindarajan, V. (2007), “**Management Control Systems**”. 12ª Edição. McGraw – Hill Internacional Edition.

Caetano, A., (2008) “**Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber**”. 2ª Edição Lisboa. Livros Horizonte

Kirovska, Z. e Qoku, N. (2011). “*System of Employee Performance Assessment, Factor*

for Sustainable Efficiency of Organization”.

George, V. e Haag-Heitman, B.. (2012). “***Differentiating Peer Review and the Annual Performance Review***”.

European Management Journal, (1996)

Sutherland, M. (2015). “***Is It Time To Can Performance Reviews?***”.

Alvaro, J., Siluk, J. e Silveira, M. (2013). “***Modelo de Avaliação de Desempenho para o Sistema de Franquias do Brasil***”.

Gruber, M. (2004). “*Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence*”.

Schmalenbach Business Review.

Andersen, H. Cobbold, I. Lawrie, G. (2001). “*Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice*”. **Presented at SMESME Conference. Copenhagen, Denmark.**

Yin, R. K. (2015). ***Estudo de Caso: Planejamento e métodos***. (5) Edição: Bookman.

Gil, A.C (2009) “Estudo de caso”, **publicado por Atlas**.

Bardin, L. (2009). ***Análise de Conteúdo***. Lisboa: Edições

Reis, L. (2000). ***Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação***. Lisboa: Editorial Presença.

Recursos Online:

www.balancedscorecard.org

www.iapmei.pt

www.pordata.pt

8. Anexos

Anexo 1 – Guião da 1ª Entrevista ao CEO da Life Choices;

Temas / Assuntos	Objetivos Específicos	Questões
1ª Entrevista		
Enquadramento organizacional	Conhecer a história da organização	1. Quando surgiu a Life Choices? Quantos sócios possui e quais as suas funções dentro da empresa?
Enquadramento organizacional	Avaliar a dimensão da organização	2. Quantos trabalhadores existem na empresa e qual a sua evolução ao longo dos anos?
Enquadramento organizacional	Conhecer o organograma os instrumentos de comunicação das áreas	3. Quantos departamentos constituem a empresa (organograma) e como comunicam/functionam entre eles?
Estratégia	Conhecer a missão, visão e valores	4. Qual é a missão, visão e estratégia da empresa? Quais os seus valores?
Controlo de Gestão	Compreender a perceção que a empresa tem do controlo de gestão.	5. Indique se a empresa contém uma departamento de Contabilidade, Financeiro ou departamento de Planeamento e controlo de gestão;
Controlo de Gestão	Compreender a perceção que a empresa tem do controlo de gestão.	6. Ferramentas de gestão utilizadas (Colocar sim ou não):
Estratégia - Mercado	Ter a perceção do posicionamento da empresa no mercado.	7. Como considera que se diferenciam dos vossos concorrentes ou como se pretendem diferenciar?
Processos	Descrição dos processos	8. Qual é a cadeia de valor desde a solicitação do cliente até à entrega do produto? Descreva o(s) processo(s) de execução global.
Estratégia - Mercado	Ter a perceção do posicionamento da empresa no mercado.	9. Quem são os vossos concorrentes diretos?
Controlo de Gestão	Avaliação de performance e indicadores de controlo	10. Qual a evolução que a empresa tem tido? Tem sido rentável? Quais os indicadores utilizados para a obtenção desta informação?
Controlo de Gestão	Avaliação de performance e indicadores de controlo	11. Existe Contabilidade de Gestão na empresa (por exemplo, através da existência de um software de apoio à tomada de decisão)? Quais os indicadores que utilizam para a tomada de decisão?
Gestão de Desempenho	Compreender o sistema implementado.	12. De que forma é feita a avaliação de desempenho (indicadores somente tradicionais)? Caso avaliem o desempenho, existem sistemas de recompensas?
Controlo de Gestão	Obter informações sobre a necessidade de sistemas de controlo de gestão	13. Consideram importante que a Life choices tenha um sistema que permita avaliar o desempenho e auxilie a tomada de decisões?
Estratégia	Avaliação dos objetivos estratégicos	14. Que objetivos estratégicos consideram existir para a concretização da estratégia da empresa? Como se relacionam com a cultura da mesma?
Estratégia - Mercado	Analisar envolvente interna e externa de mercado, forças e fraquezas	15. Foi realizada alguma análise SWOT para a empresa? E, desta forma, percecionados os Fatores Críticos de Sucesso da mesma?
Estratégia - Mercado	Analisar envolvente interna e externa de mercado, forças e fraquezas	16. Que pontos fortes existem na empresa face à concorrência? E quais os pontos fracos?
Estratégia - Mercado	Analisar envolvente interna e externa de mercado, forças e fraquezas	17. Existem estudos de mercado onde avaliam as ameaças e oportunidades para a empresa?

Anexo 2 – Guião da 2ª Entrevista ao CEO da Life Choices;

Temas / Assuntos	Objetivos Específicos	Questões
2ª Entrevista		
Estratégia	Avaliação dos objetivos estratégicos	1. Quais os objetivos estratégicos que consideram relevantes a empresa se focar para que consiga atingir os objetivos financeiros a que se propõe?
Estratégia	Avaliação dos objetivos estratégicos	2. Quais os objetivos que a Empresa face aos seus clientes?
Controlo de gestão	Avaliação da performance	3. Quais as maiores ineficiências existentes dentro da empresa ao nível dos seus processos internos? Um sistema de controlo ajudaria a colmatar as mesmas?
Controlo de gestão	Avaliação da performance	4. Tendo em conta os objetivos definidos e os indicadores já existentes na empresa, quais os indicadores importantes a considerar para cada objetivo?
Controlo de gestão	Avaliação da performance	5. Considera relevante a introdução de novos mecanismos dentro da empresa que permitam avaliar outros indicadores para que a tomada de decisão seja mais correta? Seria uma forma de atingir os objetivos a que a Life Choices se propõe?
Controlo de gestão	Avaliação da performance	6. Formalização dos objetivos estratégicos e indicadores adequados para a Life Choices tendo em conta as entrevistas anteriores e a opinião dos colaboradores da empresa.
Controlo de gestão	Avaliação da performance	7. Definição da periodicidade dos indicadores e das Metas a atingir em conjunto com a Life Choices.
Controlo de gestão	Avaliação da performance	8. Elaboração em conjunto com a Life Choices de Sugestões/Iniciativas para cada objetivo definido.
Controlo de gestão	BSC	9. Entende que implementação de um sistema de BSC poderia ser uma solução para colmatar as lacunas identificadas de alinhamento estratégico na organização? como entende que esta ferramenta pode gerar valor para a mesma?

Anexo 3 – Guião do Focus Group;

Temas	Objetivos	Questões
Gestão de Desempenho	Entender a envolvente do meio organizacional	1. As pessoas com quem trabalho partilham o seu conhecimento e experiência com os restantes colaboradores?
Estratégia	Avaliar se a estratégia está difundida na organização	2. Tenho um bom entendimento acerca da cultura, estratégia, medidas e objetivos que a Empresa tem no seu negócio;
Gestão de Desempenho	Entender a envolvente do meio organizacional	3. Encontro-me motivado a fornecer à empresa ideias que permitam prestar um melhor serviço aos clientes ?
Gestão de Desempenho	Entender a envolvente do meio organizacional	4. A Life Choices tem um ambiente onde as diferenças de cada um são respeitadas e valorizadas ?
Gestão de Desempenho	Entender a envolvente do meio organizacional	5. As pessoas com quem trabalho ajudam-me sempre independentemente de isso fazer com que elaborem tarefas fora da sua responsabilidade ?
Gestão de Desempenho	Entender a envolvente do meio organizacional	6. Dentro da empresa apresentam-me liberdade para discutir decisões, principalmente as que afetam diretamente o meu trabalho ?
Gestão de Desempenho	Entender a envolvente do meio organizacional	7. As pessoas com quem trabalho dão-me feedback e coaching sempre que necessário ?
Estratégia	Avaliar se a estratégia está difundida na organização	8. Compreendo a ligação entre os meus objetivos diários e a estratégia do meu departamento ?
Gestão de Desempenho	Entender a envolvente do meio organizacional	9. Tenho oportunidade de estar inserido em trabalhos que contribuem para o meu desenvolvimento ?
Gestão de Performance	Compreender a relação de avaliação de desempenho com os incentivos.	10. Existe um planeamento constante dentro da empresa que permite que tenha flexibilidade no trabalho que efetuo ?
Gestão de Desempenho	Avaliar se é efetuada a avaliação de desempenho	11. Percebo como é feita a avaliação do meu desempenho ?

Anexo 4 – Análise das entrevistas e do Focus Group;

Categorias	Subcategorias	Unidade de contexto	Unidade de Análise (expressão/palavra)	Número de vezes que se repete	% categoria na entrevista
Organização	Cultura da organização (visão, missão e valores)	"(...) a mesma deverá ainda ser mais difundida por todos os membros"	Difundir	2	11%
	Relação entre a cultura e a estratégia	"Precisamos de melhorar a articulação entre os nossos valores e crenças e a forma como os mesmos estão refletidos nos objetivos que nos propomos"	Melhorar	3	17%
	Estratégia - Comunicação Interna	"Sendo uma empresa informal, a mesma deverá ainda ser mais difundida por todos os membros"; "A empresa deve melhorar esta comunicação"	Melhorar	3	17%
	Estratégia - Posicionamento Mercado	"Por último, além da aposta no marketing digital, pretendemos diversificar o nosso negócio, apostando na consultoria educacional, algo que já temos vindo a realizar até à data"	Expandir	1	6%
Sub Total				9	50%
Controlo de Gestão	Perceção interna	"tomada de decisão completa"; "Não esquecendo a natureza da nossa empresa, os sistemas devem ser simples, flexíveis e ágeis";	Sistemas simples, flexíveis e ágeis	1	6%
	Relação com a estratégia	"Para que a tomada de decisão seja mais correta (...), é algo que temos de implementar."	Implementar	1	6%
	Indicadores de performance	"Precisamos implementar outras métricas que nos permitam evoluir e crescer"	Implementar	2	11%
	Implementação do BSC	"O BSC poderia ser uma solução" ; "Precisamos sanar estas lacunas evidenciadas (...) uma aposta, pois as informações reproduzidas iriam agregar valor a tomada de decisão."	Solução / Aposta	2	11%
Sub Total				6	33%
Gestão de Capital Humano	Gestão de Desempenho	"É um dos desafios que nos propomos a implementar" ; "É algo que a empresa deve investir."	Implementar e Investir	3	17%
Sub Total				3	17%
Total				18	100%