

DEFINIÇÃO DE UM MODELO DE CONTROLO DE  
GESTÃO E *REPORTING* PARA A FACULDADE DE  
ECONOMIA E GESTÃO DA UNIVERSIDADE DOS  
AÇORES

Tiago Miguel Ferreira Medina

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

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira, Prof. Auxiliar,  
ISCTE Business School – IUL, Departamento de Contabilidade

Coorientador(a):

Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, Prof. Auxiliar da  
Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

setembro, 2019

Tiago Miguel Ferreira Medina

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Maria Simões da Costa Ferreira, Prof.  
Auxiliar, ISCTE Business School – IUL, Departamento de  
Contabilidade

Coorientador(a):

Professora Doutora Maria da Graça Câmara Batista, Prof. Auxiliar da  
Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

## **AGRADECIMENTOS**

Gratidão é a palavra certa para descrever o que a vida me tem proporcionado. Sinto-me grato por uma contínua realização pessoal e profissional e pelas oportunidades de aprendizagem que têm surgido. A conclusão deste projeto é o culminar de uma etapa de esforço e dedicação que só foi possível devido ao apoio incondicional de quem me rodeia.

Quero agradecer aos meus pais que permitiram a ingressão neste Mestrado e sempre me motivaram para concluí-lo com sucesso. Pelo apoio demonstrado na mudança dos Açores para Lisboa a fim de prosseguir com os estudos, por todo o carinho desmedido e esforço revelado, espero retribuir um dia mais tarde.

Quero agradecer aos meus amigos que estiveram presentes nesta etapa e fizeram-me acreditar que tudo está ao nosso alcance, por mais difícil que pareça.

Agradeço aos amigos que este Mestrado me proporcionou, pessoas que me acompanharam no mesmo ritmo e me proporcionaram excelentes momentos, inclusive o apoio para quem está fora da sua Ilha. Guardo-os para o futuro.

Agradeço à minha orientadora, Doutora Ana Maria Simões por ter aceitado apoiar-me na realização deste projeto e pela disponibilidade demonstrada desde o primeiro dia. As suas sugestões foram essenciais no decorrer deste trabalho, bem como os conhecimentos transmitidos que foram uma mais-valia para a minha formação.

Agradeço também à minha coorientadora, Doutora Maria da Graça Batista, por ter aceitado este projeto e ter-se mostrado disponível desde o primeiro momento, tanto a nível de obtenção de informação, como para guiar-me ao longo do trabalho.

Agradeço ainda ao Doutor Francisco Silva e ao Doutor João Teixeira pela informação facultada e pela disponibilidade demonstrada para a realização das entrevistas.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

## RESUMO

O controlo de gestão provém de uma necessidade crescente de controlo sobre a avaliação do desempenho da organização e dos seus gestores, a fim de ser facilitada a tomada de decisões e alcançados os objetivos organizacionais. O principal objetivo deste projeto-empresa consiste na definição de um modelo de *reporting* e controlo de gestão, neste caso um *Balanced Scorecard*, para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, implicando a realização de entrevistas e recolha de documentos e informação pública relevante.

A Faculdade de Economia e Gestão é uma unidade orgânica de ensino e investigação que integra a Universidade dos Açores. A sua missão passa por desenvolver investigação e formação graduada e pós-graduada nas áreas das ciências económicas e empresariais, contribuindo para o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma dos Açores e do País.

Com o propósito de entender a envolvente interna e externa da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, procedeu-se à realização de uma análise à entidade, bem como foi delineada a estratégia da organização e ações futuras.

Na elaboração do *Balanced Scorecard*, foi feita a tradução da missão e visão da Faculdade, bem como o desenvolvimento e alinhamento da sua estratégia organizacional. Foram identificados os *stakeholders*, bem como os objetivos da entidade, identificação das perspetivas a considerar e elaboração do mapa estratégico para a organização.

Este projeto-empresa permitiu sintetizar toda a informação relevante para as práticas de gestão da Faculdade, bem como possibilita a monitorização periódica dos resultados obtidos, através da análise dos indicadores selecionados.

**Palavras- chave:** controlo de gestão; *Balanced Scorecard*; Faculdade de Economia e Gestão; estratégia

## ABSTRACT

Management Control systems come from a growing need for control over the performance assessment of the organization and its managers in order to facilitate decision making and organizational goals.

The main objective of this project is to define a management reporting and control model, in this case a *Balanced Scorecard*, for the Faculty of Economics and Management of the University of the Azores. The methodology used was of qualitative nature, implying the accomplishment of interviews and collection of documents and relevant public information.

FEG is an organic teaching and research unit that integrates the University of the Azores. Its mission is to develop graduate and postgraduate research and training in the areas of economic and business sciences, contributing to the economic growth and sustainable development of the Autonomous Region of the Azores and Portugal.

With the purpose of analyzing and understanding the internal and external environment of FEG, a SWOT analysis was carried out and the organization's strategy and future actions were outlined. In the preparation of the BSC, a translation of its vision and mission was carried out, as well as the development and alignment of its organizational strategy. The stakeholders, as well as the entity's objectives, the perspectives to be considered and the elaboration of the strategic map for the organization were identified.

In addition, to synthesize all the relevant information to the management practices of FEG, this project also allows the periodic monitoring of the results obtained, through the analysis of the selected indicators.

**KeyWords:** management control; Balanced Scorecard; Faculty of Economy and Management; strategy

## ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
LISTA DE ABREVIATURAS.....	X
<b>1- INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1- TEMA E RELEVÂNCIA .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2- OBJETIVOS .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3- ASPETOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1- O VALOR DA INFORMAÇÃO NA MEDIÇÃO DA PERFORMANCE DE UMA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2- O CONTROLO DE GESTÃO E A SUA VISÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.1- Uma visão mais comportamental.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2- O controlo de gestão do ponto de vista estratégico.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3- Instrumentos do controlo de gestão.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3.1- Instrumentos de Pilotagem .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3.2- Instrumentos de Orientação do Comportamento .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3.3- Instrumentos de Diálogo .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4- O TABLEAU DE BORD E O BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.1- Perspetiva Histórica e Caracterização do Tableau de Bord .....</b>	<b>14</b>
<b>2.4.2- Perspetiva Histórica e Caracterização do BSC .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.3- Tableau de Bord versus Balanced Scorecard.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.4- Perspetivas do BSC.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5- O CONTROLO DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS .....</b>	<b>23</b>
<b>3- ESTUDO DO CASO.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1- APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>3.2- ANÁLISE SWOT.....</b>	<b>37</b>

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

<b>4- CONCEÇÃO DO BALANCED SCORECARD PARA A FEG DA UAC .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1- MISSÃO, VISÃO E VALORES.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2- <i>STAKEHOLDERS</i>.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3- PILARES ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>44</b>
<b>4.4- PERSPETIVAS.....</b>	<b>45</b>
<b>4.5- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>46</b>
<b>4.6- MAPA DA ESTRATÉGIA .....</b>	<b>48</b>
<b>4.7- INDICADORES DE PERFORMANCE.....</b>	<b>51</b>
<b>4.8 – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>5- CONCLUSÕES .....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1- Quadro síntese das entrevistas realizadas e informação obtida.....	4
Tabela 2- Número de alunos por curso.....	29
Tabela 3- Número total de inscrições por curso na FEG.....	35
Tabela 4- Objetivos da FEG.....	36
Tabela 5- Indicadores de Performance e Fórmulas de Cálculo.....	51
Tabela 6- Relação entre iniciativas e objetivos estratégicos.....	57

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1- Esquema do modelo base do sistema de controlo de gestão.....	10
Figura 2- As perspetivas do BSC.....	21
Figura 3- Organograma da UAc.....	27
Figura 4- Organograma da FEG.....	33
Figura 5- Mapa estratégico da FEG da UAc.....	50
Figura 6- Proposta de BSC para a FEG da UAc.....	58

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**LISTA DE ABREVIATURAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

KPI – *Key Performance Indicators*

KSF – *Key Success Factors*

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

FEG – Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

UAc – Universidade dos Açores

UC – Unidade Curricular

## 1- INTRODUÇÃO

### 1.1- TEMA E RELEVÂNCIA

As organizações e o seu modo de gestão têm-se alterado drasticamente tanto a nível tecnológico como cultural e económico-social, em grande parte devido ao fenómeno da globalização. Isto representa uma necessidade de maior controlo sobre a avaliação do desempenho da organização e dos seus gestores, a fim de ser facilitada a tomada de decisões e alcançados os objetivos organizacionais.

A visão do controlo de gestão tem vindo a ser alterada ao longo das últimas décadas, tal como a sua importância tem vindo a alcançar outra dimensão. O controlo de gestão passou de uma visão mecanicista em que as suas práticas baseavam-se na determinação de custos e no controlo financeiro com recurso à contabilidade de custos, para uma visão mais orientada para o comportamento dos gestores e para o nível estratégico (Rodrigues e Simões, 2014). Atualmente, o controlo de gestão é visto como um conjunto de ferramentas que privilegiem a delegação da autoridade e responsabilidade e que facilitem a tomada de decisão, por forma a que os responsáveis descentralizados estejam orientados para os objetivos estratégicos da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

Quanto aos instrumentos do controlo de gestão que suportam a avaliação da performance dos gestores, estes classificam-se por instrumentos de pilotagem (BSC, Orçamento, Controlo Orçamental, *Tableau de Bord* e Plano Operacional), instrumentos de orientação de comportamento (centros de responsabilidade e preços de transferência interna) e instrumentos de diálogo (negociação de objetivos e meios). Os mesmos são utilizados para monitorizar e acompanhar resultados a nível organizacional e individual.

Em relação ao setor do ensino superior, segundo dados da fundação Univesia Portugal, existem 140 instituições no nosso País, que se estendem desde institutos politécnicos a universidades, escolas superiores e estabelecimentos militares. Destas 140 instituições, 35 são privadas, 43 públicas e 57 mistas. Quando nos referimos especificamente a universidades em Portugal, existem 49 instituições deste tipo, sendo que 17 das mesmas

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

são públicas, número este onde se insere a Universidade dos Açores, bem como o ISCTE-IUL, Universidade de Lisboa, Universidade do Porto, entre outras (Universia Portugal, 2019).

Devido ao estudo desta matéria no decorrer do mestrado em gestão, foi possível constatar a importância do controlo de gestão, identificar as suas ferramentas e perceber o impacto para uma organização, com e sem fins lucrativos, da adoção de um modelo de controlo de gestão e *reporting* e o modo como a sua gestão diária é beneficiada pelo mesmo. Posto isto, o propósito deste projeto-empresa passa por identificar e conceber um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, a fim de contribuir para a melhoria dos sistemas de controlo de gestão e respetiva monitorização e acompanhamento dos resultados. O trabalho será desenvolvido em cooperação com a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores a fim de auxiliar na monitorização da performance organizacional.

A escolha desta instituição para desenvolvimento deste projeto, provém do facto de ter realizado a minha licenciatura em Economia na Universidade dos Açores, bem como por ser uma instituição de referência na Região Autónoma dos Açores que contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal e profissional e por esperar dar o meu modesto contributo para a Faculdade.

### 1.2- OBJETIVOS

Vários modelos de controlo de gestão e *reporting* foram já concebidos para diversas empresas, instituições, universidades e por demais entidades. Mas considerando que cada modelo deve ser adequado à empresa em questão, cada organização deve concetualizar um modelo de controlo específico e adequado aos objetivos e estratégia corporativa e que seja fácil de ser colocado em prática pelos seus utilizadores. Esta ideia é apoiada por Otley (1999: 367), que afirma “*The contingency theory of management accounting suggests that there is no universally applicable system of management control but the choice of appropriate control techniques will depend upon the circumstances surrounding a specific organization*”.

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

O principal objetivo deste projeto-empresa consiste em definir um modelo de *reporting* e controlo de gestão, neste caso um *Balanced Scorecard*, para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores.

Subsequentemente, são apresentados os seguintes objetivos secundários:

1. Analisar o setor do ensino superior em Portugal;
2. Definir o melhor modelo de controlo de gestão e *reporting* a aplicar na Faculdade;
3. Caracterizar a entidade onde será realizado o projeto;
4. Realizar uma análise SWOT à Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, a fim de identificar os seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da envolvente;
5. Delinear os objetivos estratégicos;
6. Identificar os indicadores da performance adequados.

O enquadramento teórico incide sobre o controlo de gestão e as organizações sem fins lucrativos. Isto com o intuito de obtermos uma melhor perceção da aplicação do controlo de gestão nos dias de hoje, mais propriamente neste tipo de organizações das quais fazem parte as instituições de ensino como a Universidade dos Açores.

O propósito deste projeto implicará primeiramente a identificação das necessidades de reporte para a gestão, uma análise SWOT à instituição e envolvente externa, a identificação dos objetivos e das ações da faculdade, sendo que é exetável concluir com a definição de um modelo de *reporting* corretamente estruturado a nível de formato, conteúdo e prazos.

### **1.3- ASPETOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento deste projeto-empresa, a metodologia adotada foi de natureza qualitativa e implicou a realização de entrevistas, todas presenciais, com os responsáveis pela gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, bem como foi feita a recolha de documentos e informação pública considerada relevante ao abrigo deste projeto.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Foram entrevistados o Presidente da FEG da UAc, o Doutor Francisco Silva, o vice-presidente da FEG e coordenador do departamento de gestão, o Doutor João Teixeira, bem como a minha coorientadora e responsável pelo controlo de gestão da faculdade, a Doutora Maria da Graça Câmara Batista, encontrando-se, em anexo, os respetivos formulários de contacto. Não foi possível gravar as entrevistas.

Nas entrevistas, o foco inicial esteve em analisar a envolvente interna e externa da instituição, seguindo-se a identificação dos métodos de controlo de gestão utilizados. Dito isto, podemos afirmar que este projeto assumirá uma vertente mais aplicacional.

Seguidamente apresenta-se um quadro resumo (tabela 1) da informação recolhida.

Entrevistado(a)	Função	Tema Abordado	Data	Duração
<b>Dr.<sup>a</sup> Maria da Graça Batista</b>	Vice-reitora UAc	Apresentação do projeto e contextualização	19/02/2019	1 hora e 30 minutos
		Definição de interlocutores		
		Informação financeira e de atividade atual		
		Análise SWOT	20/03/2019	2 horas
		<i>Stakeholders</i>		
		Perspetivas BSC		
		Objetivos estratégicos		
		Mapa estratégico	10/04/2019	1 hora e 15 minutos
		Indicadores da Performance		
		Iniciativas estratégicas	23/04/2019	45 minutos
		Proposta final BSC	14/05/2019	1 hora
Conclusões	29/05/2019	1 hora e 30 minutos		

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

<b>Dr. Francisco Silva</b>	Presidente FEG	Estrutura orgânica FEG	04/03/2019	1 hora e 45 minutos
		Análise SWOT		
		Missão, Visão e Valores		
		Estratégia para o futuro		
<b>Dr. João Teixeira</b>	Vice- Presidente FEG	Estrutura orgânica FEG	04/03/2019	1 hora e 45 minutos
		Análise SWOT		
		Missão, Visão e Valores		
		Estratégia para o futuro		

Tabela 1 - Quadro síntese das entrevistas realizadas e informação obtida

## 2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1- O valor da informação na medição da performance de uma organização

Tendo em conta as mudanças na nossa sociedade, fruto do fenómeno da globalização e dos avanços tecnológicos, a informação tomou outro peso em relação à sua importância para as pessoas e organizações. Nos dias de hoje, os gestores devem ter à sua disposição informação que seja fundamentalmente: oportuna, fiável e relevante (Jordan *et al.*, 2015).

Segundo Eccles (1991), a informação tecnológica teve um papel crítico na revolução da medição da performance. O mesmo autor defende que a combinação dos sistemas de informação e do departamento de recursos humanos eram a base necessária para tornar possível esta revolução, apesar de ser um choque para ambas as partes. O autor identifica cinco áreas de atividade como essenciais a esta revolução: o desenvolvimento de uma nova arquitetura de informação, a utilização de tecnologia adequada por forma a suportar esta arquitetura, o alinhamento dos incentivos com o novo sistema, a estruturação dos recursos externos e a definição de um processo que garanta a ocorrência das quatro atividades anteriores.

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Citando Long, “*a management information system is an integrated structure of data bases and information flow over all levels and components of an organization, whereby the collection, transfer, and presentation of information is optimized to meet the needs of the organization*” (Long, 1989: 547). Tal significa que os sistemas de informação de gestão consistem numa estrutura integrada de base de dados e fluxo de informação a todos os níveis hierárquicos e componentes da organização, que é utilizada e otimizada para satisfazer as necessidades organizacionais.

Inicialmente, a informação para o controlo de gestão era maioritariamente contabilística (Marginson, 1999), no entanto foi possível analisar que algumas atividades de gestão eram difíceis de ser medidas em termos contabilísticos. Nas últimas décadas, o criticismo aos sistemas de contabilidade tradicionais veio a aumentar, em grande parte devido à diversidade de produtos, mercados e unidades de negócio, bem como devido à falta de investimento em novas tecnologias e mercados essenciais para atingir a performance desejada (Eccles, 1991). Muitos gestores começaram a aperceber-se que as medidas financeiras não traduzem a performance futura, focalizando a sua atenção para outras medidas como a satisfação dos clientes, fluxos de caixa, efetividade da produção e inovação.

Scapens (2006) realizou um estudo sobre as práticas de contabilidade na gestão e a forma como estas se alteraram nas últimas décadas. As práticas caracterizadas pela utilização de modelos matemáticos e uma preocupação com o que os gestores devem fazer, evoluíram para uma visão pluralista e pragmática, assente em teoria institucional e preocupada em gerar informação teórica relevante para os especialistas da área.

Como passos fundamentais para a implementação de um sistema de informação temos a integração de dados, transformação em informação com contexto decisional e evolução das interfaces e retroação ao nível da ação estratégica (Jordan *et al.*, 2015).

O *feedback* da informação na sua forma tradicional consiste na comparação entre a performance atual e os objetivos previamente delineados, bem como na análise dos respetivos desvios por forma a realizar as respetivas ações corretivas (Otley, 1999).

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Adicionalmente, a informação também é utilizada no planeamento estratégico com a finalidade de prever a necessidade de tais ações.

### **2.2- O controlo de gestão e a sua visão**

DuBrin (2000: 3) define gestão como o “*process of using organization resources to achieve organizational objectives through the functions of planning, organizing and staffing, leading, and controlling*”. Isto significa assegurar o alinhamento dos recursos da organização por forma a atingir os seus objetivos através do planeamento, organização e estruturação dos recursos humanos, liderança e controlo da performance.

Por sua vez Anthony *et al.* (1989: 5), definem controlo da seguinte forma: “*control is the process of guiding a set of variables to attain a preconceived goal or objective. It is a broad concept applicable to people, things, situations and organizations. In organizations, it includes various planning and controlling processes*”. Isto é, controlo consiste em definir e guiar determinadas variáveis chave por forma a atingir os objetivos previamente concebidos, o que implica vários processos de planeamento e controlo. Simons (1995) complementa esta definição de controlo afirmando que este implica a gestão entre a inovação da criatividade e a realização dos objetivos previstos. O controlo implica necessariamente a existência de objetivos, objetivos estes múltiplos e competitivos (Chenhall, 2003), os quais são fundamentais para avaliar a performance de uma organização (Otley e Berry, 1980).

Simons (1995), citado por Kruis, Speklé e Widener (2016), desenvolveu uma *framework*, conhecida por *Levers of Control framework*, que se baseia na ideia de que o controlo na estratégia empresarial é alcançado pelo balanço das forças provenientes dos quatro níveis de controlo: controlo de crenças, controlo de limites, controlo de diagnóstico e controlo ativo. Estes níveis geram forças, tanto positivas como negativas, que devem ser conjugadas de maneira a criar, não só um ambiente dinâmico propício à inovação e renovação estratégica, mas também o alcance dos objetivos previamente delineados. O balanço entre estas quatro forças não é alcançado por um peso igualmente distribuído, mas sim atribuindo ênfase a uma ou mais das mesmas, havendo deste modo

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

numerosas, no entanto limitadas, combinações possíveis (Simons, 1995; Krus, Speklé e Widener, 2016).

Quanto ao conceito de controlo de gestão, uma das primeiras definições a surgir foi a de Anthony (1965: 17) que define o controlo de gestão como “*the processes by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives.*”. Por outras palavras, o controlo de gestão é visto como o conjunto de processos pelos quais os gestores asseguram que os recursos são obtidos e usados de forma eficaz e eficiente no cumprimento dos objetivos organizacionais.

É importante referir que não existe um sistema de controlo de gestão universalmente aplicável, mas que as escolhas das técnicas de controlo mais apropriadas dependem das circunstâncias que envolvem uma organização (Otley, 1999). Herath (2007) explica que a estrutura de um sistema de controlo de gestão é baseada em quatro componentes, nomeadamente: estrutura organizacional e estratégia, cultura corporativa, sistemas de informação de gestão e o *Core Control Package* (conjunto de regras, práticas e procedimentos, controlo dos fatores contextuais dependentes, mecanismos de controlo do comportamento e controlo sobre os valores culturais). O controlo de gestão inclui todos os dispositivos e gestores de sistemas para garantir que o comportamento e decisões dos seus funcionários são consistentes com os objetivos e estratégias da organização, excluindo sistemas de suporte de decisão (Malmi e Brown, 2008).

Uma outra definição mais atual e citando Jordan *et al.* (2015: 30), afirma que “*o controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e a responsabilização.*”

Jordan *et al.* (2015) apresentam oito princípios associados ao controlo de gestão nomeadamente: (1) os instrumentos de controlo de gestão não devem ser apenas de natureza financeira; (2) descentralização de decisões e delegação de autoridade e responsabilização fazem parte do exercício de controlo de gestão; (3) o controlo de gestão

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

permite o alinhamento da estratégia, no sentido em que converge os interesses individuais de cada departamento e a organização na sua visão geral; (4) os instrumentos de controlo de gestão não devem ser meramente burocráticos, mas sim concebidos com vista a serem postos em prática; (5) apesar da necessidade de retrospeção, o controlo de gestão incide maioritariamente numa perspetiva futura; (6) a componente comportamental assume um papel determinante no controlo de gestão; (7) o controlo de gestão implica o pagamento de incentivos, como forma de recompensa e motivação e (8) o controlo de gestão incide primeiramente nos responsáveis operacionais e não nos controladores de gestão.

Quanto ao processo de controlo de gestão, Flamholtz (1996) defende que este divide-se em cinco subprocessos, como consta na figura 1: (1) o planeamento onde são definidos os objetivos a alcançar e os meios necessários; (2) o sistema operacional que consiste na atividade base da organização; (3) o sistema de mensuração, que mede os processos por forma a analisar a performance da organização; (4) o feedback do sistema de controlo de gestão com o objetivo de tomar as medidas necessárias, podendo este feedback ser corretivo (a fim de efetuar melhorias) ou avaliativo (para avaliar o sistema operacional e de atribuição de recompensas) e, por último, (5) a avaliação e sistema de recompensas com a finalidade de aumentar a motivação dos funcionários.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

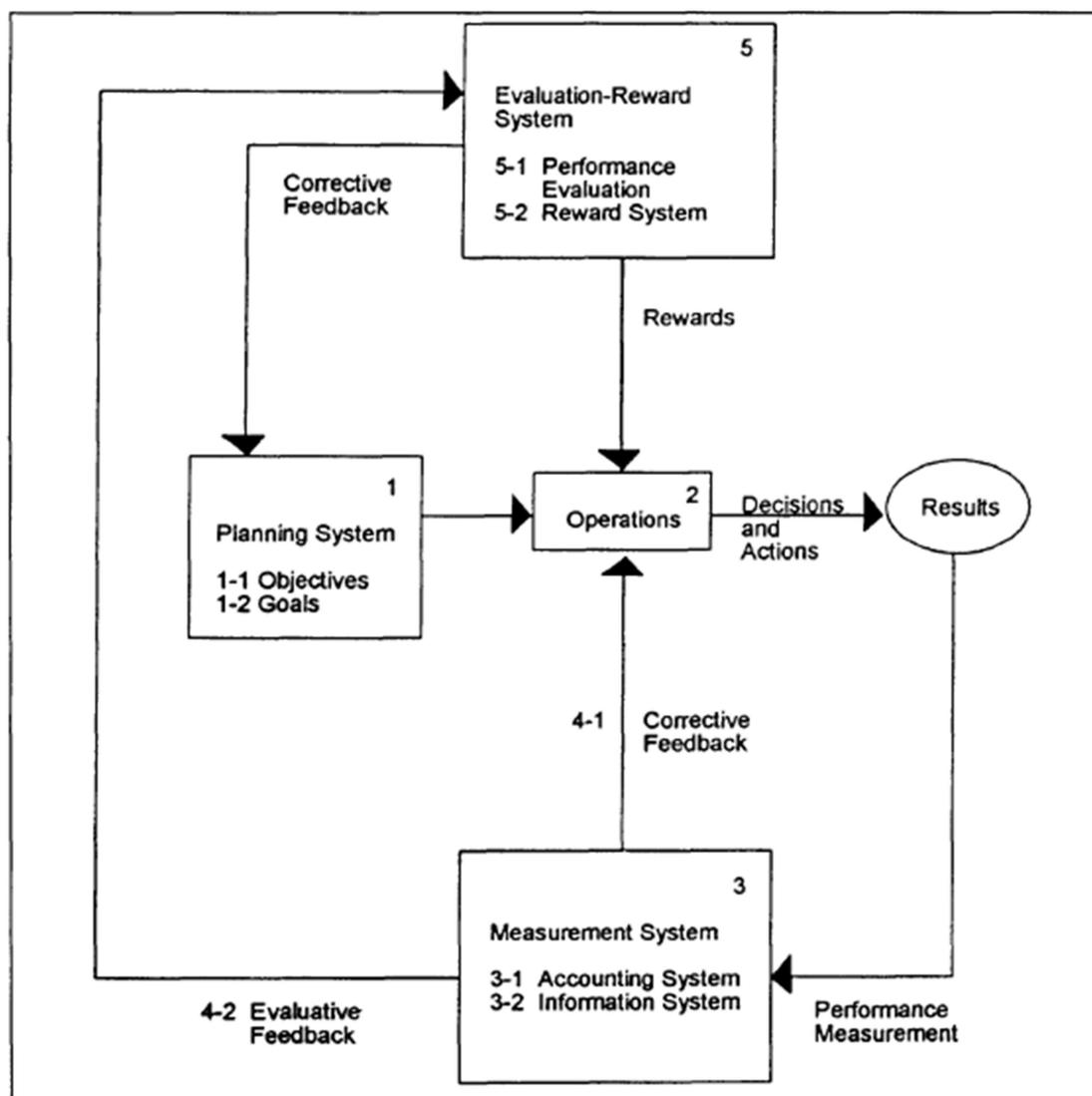


Figura 1: Esquema do modelo base do sistema de controlo de gestão  
Fonte: Flamholtz (1996: 600)

O controlo de gestão divide-se numa vertente comportamental e numa vertente estratégica, sendo estas duas inter-relacionadas. Esta ideia é apoiada por Abernethy e Chua (1996), referindo-se ao controlo de gestão e respetivos mecanismos de controlo como tendo em vista “aumentar a probabilidade de os atores organizacionais se comportarem de forma consistente com os objetivos da coligação organizacional dominante” (Abernethy e Chua, 1996: 573).

### **2.2.1- Uma visão mais comportamental**

Citando Flamholtz (1996: 596), “*all organizations (businesses, universities, governments, hospitals) are concerned with channeling human efforts toward attainment of organizational objectives*”, ou seja, todas as organizações preocupam-se em focalizar os esforços humanos na obtenção dos objetivos organizacionais. Também Horngren *et al.* (2015) afirmam que as organizações devem influenciar os comportamentos dos seus funcionários, a fim de atingirem os seus objetivos, através do recurso a um sistema de controlo de gestão. Esta ideia também é apoiada por Merchant (1985) que afirma que o controlo na área da gestão envolve influenciar os comportamentos humanos, pois são os recursos humanos de uma organização que efetivamente fazem as coisas acontecerem. Como causas possíveis para a necessidade de controlo, Merchant (1985) aponta a falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais.

Flamholtz (1996) defende que, para motivar os seus funcionários e colaboradores em sintonia com a sua estratégia, a organização deve atuar em quatro vertentes fundamentais: (1) ênfase nos objetivos; (2) integração organizacional; (3) autonomia no controlo e (4) implementação do plano estratégico.

A performance da gestão envolve cinco atributos que devem ser tomados em conta: o alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais, o foco no que é crítico para a empresa, a integração dos resultados e das atividades desempenhadas, comparação entre o planeado e o realizado e a seletividade, ou seja, a capacidade de concentrar esforços no que “cria” valor (Jordan *et al.*, 2015).

### **2.2.2- O controlo de gestão do ponto de vista estratégico**

De acordo com Simons (1991), os sistemas de controlo de gestão são vistos pelos gestores como ferramentas para implementação da estratégia. O autor também refere que a componente estratégica é uma constante no processo de controlo de gestão, uma vez que esta é aprovada pela gestão de topo, os planos são comunicados pelos diversos níveis hierárquicos e os sistemas de controlo são usados de forma a informar a gestão de topo se as ações e resultados estão de acordo com os objetivos previamente definidos. Esta

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

ideia é apoiada por Ferreira e Otley (2009) que também mencionam a importância de conectar os sistemas de controlo de gestão com as questões estratégicas. Estes autores desenvolveram uma *framework* para os sistemas de controlo de gestão que permite aos gestores terem uma visão global da organização e assegurar que os planos e estratégias são postos em prática de forma efetiva e eficiente, a todos os níveis da entidade.

Glueck (1980: 9) define estratégia da seguinte forma: “*a strategy is a unified, comprehensive, and integrated plan relating the strategic advantages of the firm to the challenges of the environment. It is designed to ensure that the basic objectives of the enterprise are achieved*”. Tal significa que as fontes de vantagem competitiva de uma organização devem estar relacionadas de forma coerente, integrada e compreensiva à envolvente interna e externa e seus subsequentes desafios. A estratégia deve ser clara e explícita, por forma a que o sistema de controlo de gestão suporte a estratégia organizacional (Teall, 1992).

Simons (1990) explica que os sistemas de controlo de gestão aplicam-se de maneira a cumprir dois objetivos distintos: monitorização dos resultados e verificação do seu impacto no alcance dos objetivos organizacionais previamente delineados, como também consistir numa fonte de motivação para a organização preocupar-se tanto com o estado corrente das incertezas estratégicas, como do seu estado expectável.

A informação contabilística ajuda na formulação e implementação estratégica do negócio na medida em que este controlo de diagnóstico deve trabalhar em conjunto com sistemas de controlo interativos por forma a implementar a estratégia e permitir a formação de novas iniciativas (Simons, 1992).

### **2.3- Instrumentos do controlo de gestão**

O controlo de gestão utiliza variados instrumentos para apoiar as necessidades específicas da organização e dos gestores. Segundo Jordan *et al.* (2015), os instrumentos de controlo de gestão devem obedecer a um determinado número de princípios a fim de alcançar os objetivos previamente definidos. Estes princípios determinam que deve ser incluída

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

informação de natureza diversa, basear-se na descentralização e delegação de autoridade, permitir a comparação de resultados com dados históricos e ação e reposta atempada.

### **2.3.1- Instrumentos de Pilotagem**

Os instrumentos de pilotagem são instrumentos mais técnicos e visíveis, muitas vezes ligados a aspetos de natureza contabilística. Estes são essenciais para a definição de objetivos e elaboração de planos de ações para cada unidade de negócio. Destes instrumentos fazem parte o plano operacional, orçamento, controlo orçamental e os “*Tableau de Bord*” (Jordan *et al.*, 2015). A análise e o planeamento estratégico também são importantes na medida em que a análise resulta nas interligações entre as aptidões de uma organização e as oportunidades para atingir os seus objetivos (Horngren *et al.*, 2015) e o planeamento formaliza os objetivos e estratégias resultantes da análise (Oakland, 2011).

É de salientar a importância da comparação dos resultados previstos e obtidos, a fim de avaliar o desempenho da organização.

### **2.3.2- Instrumentos de Orientação do Comportamento**

Um sistema de controlo de gestão pretende auxiliar os gestores nas suas responsabilidades dentro da organização, sendo que este deve estar em concordância com a estratégia e objetivos organizacionais (Teall, 1992; Horngren *et al.*, 2015).

Os instrumentos de orientação do comportamento promovem a descentralização dos objetivos a nível operacional de forma consistente. Podem ser indicadores de natureza financeira, mas também comportamental, uma vez que está assente na ideia de que os gestores têm papéis diferentes dentro de uma organização (Jordan *et al.*, 2015).

Fazem parte deste tipo de instrumentos a definição de centros de responsabilidade, avaliação dos centros de responsabilidade e Preços de Transferência Interna.

### **2.3.3- Instrumentos de Diálogo**

Os instrumentos de diálogo caracterizam-se pela oportunidade de negociação de objetivos e meios, análise e interpretação dos resultados e negociação de ações corretivas. Isto envolve montar um sistema que conduza a comportamentos e decisões coerentes com a estratégia (Jordan *et al.*, 2015). Estes instrumentos podem assumir a forma de reuniões e/ou relatórios, ou seja, são instrumentos simples e que envolvem a criação de um ambiente de partilha de ideias.

### **2.4- O *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard***

Epstein e Manzoni (1998) apontavam como pontos críticos na forma como as empresas mediam, avaliavam e recompensavam a performance a inabilidade para alterar os modos tradicionais de recompensas e práticas de reconhecimento, uma falta de uma visão alargada dos fatores e resultados da performance e um foco contínuo nos resultados de curto prazo pelos gestores e *shareholders*, o que resulta numa grande dificuldade em implementar novas estratégias.

Os instrumentos mais direcionados para um adequado acompanhamento da performance organizacional são os *Tableau de Bord*, bem como o *Balanced Scorecard*, que se inserem na categoria de instrumentos de pilotagem. Estes produzem informação de acompanhamento e controlo, utilizam informação de cariz financeiro e não financeiro, facilitam a comunicação e ajudam na tomada de decisão por parte do gestor (Jordan *et al.*, 2015).

#### **2.4.1- Perspetiva Histórica e Caracterização do *Tableau de Bord***

O *Tableau de Bord* foi primeiramente desenvolvido em França, nos inícios do século XX após a Grande Depressão de 1929, por um grupo de engenheiros que procuravam melhorar o processo de produção e entender melhor as relações de causa-efeito entre as ações e a performance, sendo que o seu ensino ainda prevalece nos dias de hoje em universidades, colégios e *Business Schools* no País (Epstein e Manzoni, 1998; Daum, 2005).

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Este instrumento é utilizado pelos gestores para dirigir a organização no alcance dos seus objetivos, envolvendo uma concentração exclusiva nas variáveis possíveis de serem controladas, com o propósito de atingir estes mesmos objetivos (Daum, 2005). Conforme o citado pelos autores Chiapello e Lebas, “*The Tableau de Bord is a management tool that is comprised of both a set of indicators that are related (not by deterministic, algebraic operations but) by casual relationships and links, and the process of selection, documentation, and interpretation of these indicators. Each one of these indicators is chosen to measure the status of a part of the business to be managed, so that all indicators, taken together, offer a model the general functioning of the business (system) in achieving its objective.*” (Chiapello e Lebas, 2001: 3). Isto significa que este instrumento é composto por um conjunto de indicadores relacionados entre si e por um processo de seleção, documentação e interpretação dos mesmos. Estes são escolhidos de acordo com os objetivos de cada departamento, mas juntos oferecem um modelo de funcionamento geral do negócio.

Segundo Daum (2005), um *Tableau de Bord* contém informação sobre os elementos que se constituem como fatores para o sucesso do negócio, as medidas e iniciativas postas em prática e a performance atual da organização no sentido de se cumprir os objetivos delineados. Deste modo, a informação resume-se a variáveis de ação, planos de ação e resultados. O mesmo autor defende que este instrumento ajuda o gestor individual a controlar o seu departamento, funciona como suporte à delegação de responsabilidades, bem como serve de reporte para os supervisores, apoia a gestão em áreas de responsabilidade partilhada e promove procedimentos coordenados e comportamentos uniformizados pelas diferentes áreas da organização, através da criação de uma infraestrutura partilhada.

O seu objetivo inicial consistia em fornecer aos gestores uma visão sucinta dos parâmetros chave para suportar a tomada de decisão, o que implicaria, em primeiro lugar, o recurso a vários *Tableau de Bord*, ou seja, um por cada subunidade ou departamento, uma vez que cada uma possui os seus próprios objetivos e responsabilidades. Em segundo lugar, os *Tableau de Bord* não devem ser limitados a medidas apenas financeiras, mas também medidas operacionais. O desenvolvimento deste tipo de instrumento envolve a

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

tradução da visão e missão da unidade num conjunto de objetivos, passando pela identificação dos *Key Success Factors* (KSF) e sua transformação em *Key Performance Indicators* (KPI) (Epstein e Manzoni, 1998). Segundo estes mesmos autores, é de salientar a importância de um uso reduzido de indicadores por forma a não haver um excesso de informação que possa induzir os gestores em dúvidas e também a importância em comparar a performance atual com performances passadas e com outras empresas externas do mercado que estejam a desenvolver a mesma atividade (Epstein e Manzoni, 1998; de Guerni, Guiriec e Lavergne, 1990).

Quanto ao processo de implementação do *Tableau de Bord* este é simples e pode ser instalado relativamente rápido (de Guerni, Guiriec e Lavergne, 1990), dividindo-se este processo em cinco fases distintas: a definição da estrutura da organização e distribuição de responsabilidades, seleção de objetivos e variáveis-chave de ação, determinação dos indicadores mais relevantes, recolha de informação e a construção e regras de utilização com base na necessidade de precisão dos números e apresentação simples e perceptível, a fim de serem obtidas respostas de forma atempada (Jordan *et al.*, 2015).

Sumariamente, podemos indicar quatro benefícios provenientes da adoção do *Tableau de Bord*: este providencia ao gestor uma visão periódica e sucinta da performance da sua unidade, por forma a guiá-lo na tomada de decisão; informa a gestão de topo acerca da performance das suas subunidades; obriga cada subunidade a tomar uma posição de acordo com o contexto da estratégia da organização e responsabilidades das demais subunidades, identificando os respetivos KSP e KPI e, por último, este instrumento contribui para a estruturação da agenda de gestão e para direcionar o foco no sentido de concretização dos objetivos (Epstein e Manzoni, 1998).

### **2.4.2- Perspetiva Histórica e Caracterização do BSC**

O *Balanced Scorecard* foi criado por Dave Norton e Robert Kaplan e apresentado pela primeira vez em 1992, baseado no pensamento de que é preciso medir para se avaliar e numa tentativa de conciliar a literatura de qualidade de gestão, economia financeira e a teoria dos *stakeholders* (Kaplan, 2010). Kaplan (1998) ainda refere que havia necessidade

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

de uma melhoria nos sistemas de avaliação da performance existentes na época, altura em que as limitações por nos basearmos apenas em indicadores financeiros para medir a performance eram já claramente percebidas. Este autor desenvolveu uma teoria denominada de “*innovation action research*”, que consistia em envolver os especialistas da área para que estes auxiliassem as organizações a implementar novas ideias. O seu objetivo principal é modificar a teoria existente através da experiência e foi aplicada para melhor entender e auxiliar na implementação do *Balanced Scorecard* nas organizações (Kaplan, 1998).

Segundo o autor Kelvin (1883), citado por Kaplan (2010), “*I often say that when you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind. If you can not measure it, you can not improve it.*” (Kelvin, 1883: 1). O conceito deste instrumento de controlo foi evoluindo ao longo dos últimos anos consequente da sua adoção por várias empresas públicas, privadas e organizações sem fins lucrativos, sendo que se tornou numa ferramenta para descrever, comunicar e implementar a estratégia da organização (Kaplan, 2010).

O BSC é um instrumento de ligação das operações à estratégia, consistindo num conjunto de indicadores que clarificam e difundem a missão e partilha de objetivos estratégicos (Jordan *et al.*, 2015). A performance de uma organização deve ser medida não só através de métricas financeiras como o lucro, mas também por métricas não financeiras como quota de mercado, produtividade, liderança de produto, responsabilidade pública, desenvolvimento pessoal, atitude dos funcionários e o balanço entre objetivos de curto e longo prazo (Kaplan, 2010). Isoraite (2008) afirma que para tornar o BSC mais útil e eficiente devem ser atribuídos pesos a diferentes medidas com base na sua importância para a organização do *trade-off* entre medidas financeiras e não financeiras. Este instrumento também deve ser apresentado num documento único, curto e coerente com o sistema de informação da organização e os seus indicadores devem ser escolhidos com base na estratégia e visão da entidade (Epstein e Manzoni, 1998).

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

De acordo com Kaplan e Norton (1996), o BSC envolve quatro processos para vincular as atividades no curto prazo aos objetivos de longo prazo, sendo estes a tradução da visão da organização, a comunicação e alinhamento da estratégia, um plano de negócio e contínuo feedback e aprendizagem. Estes autores ainda defendem que as organizações utilizam este instrumento para clarificar e atualizar a estratégia da organização, comunicar a estratégia ao longo dos diversos níveis hierárquicos, alinhar os objetivos individuais com a estratégia da empresa, fazer a ligação entre objetivos de longo prazo e orçamentos anuais e conduzir uma reavaliação da performance periodicamente, a fim de melhorar a estratégia da organização.

Tal como o *Tableau de Bord*, o *Balanced Scorecard* também pode refletir o efeito cascata ao longo da organização, a fim de alcançar dois propósitos: customização deste instrumento para as subunidades da organização e identificação dos indicadores para avaliação da performance e o alinhamento dos objetivos de cada subunidade com a visão e estratégia geral da organização (Epstein e Manzoni, 1998). Isto envolve dois processos inter-relacionados: verificar a parte da estratégia da organização e respetivos indicadores que se adequam à avaliação da performance da subunidade e, ao mesmo tempo, averiguar outros indicadores que reflitam as necessidades específicas da mesma.

### **2.4.3- Tableau de Bord versus Balanced Scorecard**

É inevitável a comparação do *Tableau de Bord* e do *Balanced Scorecard* ao longo dos anos, sendo que vários autores franceses apontam com criticismo algumas diferenças entre estes dois instrumentos. Bessire (2000) citado por Daun (2005), afirma que o *Balanced Scorecard* não apresenta de forma clara e objetiva a diferença entre a sua política de dimensão, ou seja, definição da sua missão, visão e valores, e a sua estratégia de dimensão, que envolve a identificação dos seus fatores de sucesso. Os autores também realçam como aspetos negativos do BSC, o facto de este focar-se primeiramente na perspetiva financeira, passando para segundo plano todas as outras perspetivas e sua respetiva informação, bem como a fraca conexão deste instrumento à parte operacional e a visão estática das operações, ao invés do *Tableau de Bord* que procura identificar *Key*

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

*Performance Indicators* que devem apresentar a capacidade de se adaptarem às mudanças nos sistemas de controlo de gestão.

Por outro lado, também são apresentadas desvantagens do *Tableau de Bord* em relação ao BSC. Tal como descrito por Epstein e Manzoni (1997) e Bessire (2000), citado por Daum (2005) são indicadas as seguintes desvantagens: empresas francesas que adotaram o *Tableau de Bord* muitas vezes atribuíam demasiado ênfase à perspetiva financeira; este instrumento na prática consegue ser mais complexo do que recomendado (demasiados indicadores e mais longo do que o BSC); elevado foco na perspetiva interna em deterioramento da perspetiva dos clientes e análise comparativa com os nossos concorrentes e o facto dos gestores o utilizarem como instrumento de reporte ao invés de favorecer a comunicação. Epstein e Manzoni (1998) também referem que o *Tableau de Bord* ignora noções importantes aprendidas nos últimos anos e é usado muitas vezes como suporte a uma gestão à distância, em vez de utilizado de forma interativa para criar discussões e agendar *meetings*.

Quanto às contribuições de cada um destes modelos, o BSC revolucionou o conceito deste tipo de instrumento ao aludir para a importância da estratégia e do seu controlo, bem como ao definir as quatro perspetivas base que constituem um ponto de partida para uma organização desenvolver o seu modelo de controlo de gestão. Em relação ao *Tableau de Bord*, este permitiu às empresas obter uma visão clara e explícita da sua *framework* consistente com a sua missão, visão e valores e relacionada com a estratégia da organização e avaliação da performance, permitiu o desenvolvimento do conceito para o controlo operativo dos processos de criação de valor e promoveu uma abordagem estandardizada para a sua implementação com base na experiência e ensinamentos das grandes universidades e escolas de gestão (Daum, 2005).

O *Tableau de Bord* tem um cariz mais operacional, ao invés do BSC e da sua visão estratégica (Daum, 2005). Importa ainda referir que no *Tableau de Bord* a definição de objetivos é feita de forma livre, enquanto que no BSC, a definição dos mesmos tem de ser enquadrada nas quatro perspetivas delineadas previamente (Jordan *et al.*, 2015).

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Resumidamente, estes dois instrumentos complementam-se um ao outro, sendo que objetivo principal é relacionar a mudança na gestão estratégica proveniente do *Balanced Scorecard* com a parte da gestão da performance operacional incutida no *Tableau de Bord* para todos os níveis hierárquicos (Daum, 2005).

### 2.4.4- Perspetivas do BSC

Na concetualização do BSC, além de identificar e definir metas, responsáveis, indicadores financeiros e não financeiros, bem como fórmulas de cálculo, os gestores têm que ponderar primeiramente sobre as perspetivas de performance, sendo estas, normalmente, a financeira, de clientes, de processo e de crescimento e aprendizagem (Kaplan e Norton, 2008). O BSC possibilita a junção de indicadores financeiros com indicadores de cariz operacional, conectando deste modo as perspetivas anteriormente referidas sendo que o seu elo de ligação traduz a visão e estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1992).

Segundo Jordan *et al.* (2015: 283), “*estas quatro perspetivas aparecem ligadas entre si através de relações de causa e efeito, dependendo da sua ordenação (do topo para a base) da missão e estratégia da organização, por forma a proporcionar um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre os resultados desejados e as determinantes desses resultados ou vetores de desempenho, entre indicadores financeiros e não financeiros.*” De acordo com Kaplan e Norton (1996) e citado por Norreklit (2000), a suposição de que existe uma relação de causa-efeito entre as várias perspetivas é essencial, pois permite que as medições nas áreas não financeiras sejam utilizadas para prever a futura performance financeira.

A Figura 2, exposta abaixo, exemplifica a ligação entre as diferentes perspetivas do *Balanced Scorecard* e como estas estão interligadas com a visão e estratégia da organização.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Translating Vision and Strategy: Four Perspectives**

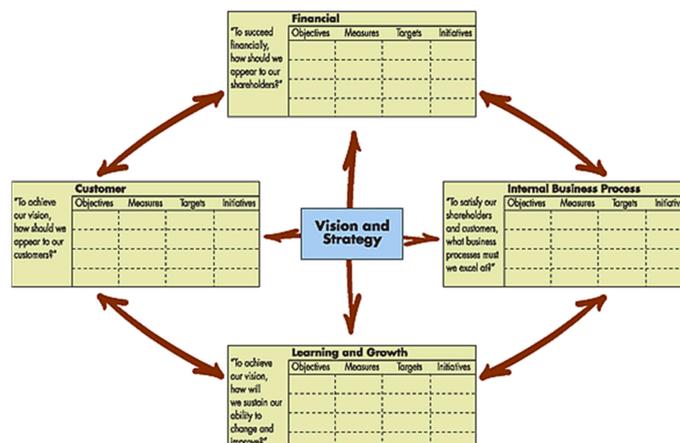


Figura 2: As perspetivas do BSC  
Fonte: Kaplan e Norton (2010)

#### 2.4.4.1- Perspetiva Financeira

De acordo com Jordan *et al.* (2015), a perspetiva financeira consiste na preocupação da defesa dos interesses dos acionistas, interesses esses maioritariamente financeiros, na medida em que esperam o retorno por parte da empresa do seu capital investido. Dito por outras palavras, ela procura identificar como a organização pretende ser vista pelos seus *stakeholders* (Norreklit, 2000). Os fatores críticos desta perspetiva são a rentabilidade (RCI, RCP, etc.), criação de valor (EVA, CVA, etc.) e crescimento (quota de mercado e volume de negócios). Estes indicadores financeiros revelam a contribuição da estratégia e da sua consequente implementação e execução, para a criação de valor dos *stakeholders* (Kaplan e Norton, 1992).

#### 2.4.4.2- Perspetiva dos Clientes

Segundo Kaplan (2001) a perspetiva dos clientes consiste na medição da performance da organização quanto aos clientes-alvo e segmento de mercado, através da avaliação de resultados, tais como quota de mercado, aquisição e retenção de consumidores, rentabilidade do cliente e a sua satisfação. O autor ainda refere a importância da medição da proposta de valor, dado que esta institui a maneira como a organização cria valor para o cliente. Norreklit (2000) define esta perspetiva como o modo como a organização pretende ser vista pelos seus clientes. Kaplan e Norton (1992) ainda acrescentam que o

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

BSC auxilia a gestão de topo a traduzir a sua missão aos clientes através de indicadores mais adequados.

Assim sendo, esta perspetiva está relacionada com a relação entre a organização e o cliente, de forma a conhecê-los melhor e identificar os atributos mais valorizados pelos mesmos (Jordan *et al.*, 2015).

### **2.4.4.3- Perspetiva dos Processos**

A perspetiva dos processos está intrinsecamente relacionada com medições da performance operacional que contribuem para a entrega de valor aos consumidores e, simultaneamente, para a redução das despesas operacionais (Kaplan, 2001).

Jordan *et al.* (2015) complementam esta definição afirmando que esta perspetiva permite a identificação das atividades e processos que contribuem de forma eficaz para o cumprimento dos objetivos. Norreklit (2000) define esta perspetiva como os processos nos quais a organização deve prestar a devida atenção com o objetivo de satisfazer os seus clientes e *shareholders*. Como fatores críticos são mencionados a organização (com especial atenção ao “*lead time*”), a racionalização (eliminar atividades que não geram valor), a qualidade (taxa de rejeições e conformidades) e a eficiência e eficácia (otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados). A medição da inovação dos processos também pode ser considerada, com o objetivo de avaliar a criação de novos produtos e serviços. (Kaplan, 2001).

### **2.4.4.4- Perspetiva de Crescimento e Aprendizagem**

A perspetiva de crescimento e aprendizagem surge a partir de fontes como pessoas e sistemas (Kaplan, 2001). Ela traduz-se no acompanhamento das competências necessárias para promover o crescimento sustentado, bem como para o alcance dos objetivos estratégicos previamente definidos. Segundo Norreklit (2000) ela envolve as mudanças e melhorias que a organização deve realizar em ordem para cumprir a sua visão. São apontados como fatores críticos desta perspetiva a inovação, que consiste na capacidade de apresentação de novas ideias, a satisfação relacionada com a motivação e

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

empenho, qualificação por parte dos funcionários e a capacidade de aproveitar todo o potencial tecnológico (Jordan *et al.*, 2015). Tal como referido por Kaplan e Norton (1992), os indicadores inseridos nesta perspetiva devem refletir parâmetros que sejam fontes de vantagem competitiva.

### 2.4.4.5- Perspetivas do BSC nas OSFL

A arquitetura original do BSC coloca em destaque a perspetiva financeira, o que faz todo o sentido para uma empresa com objetivos de lucro. No entanto, para uma organização sem fins lucrativos, a sua missão reflete um objetivo de longo prazo, como são exemplos a redução da pobreza, da poluição, da discriminação, entre outros. Dito isto, estas organizações normalmente dão maior destaque à perspetiva dos clientes, visto que a sua missão se baseia na responsabilidade entre a sociedade e as organizações para a criação de valor social (Kaplan, 2001).

Tendo em conta o acima exposto, existe uma preocupação em definir quem é o cliente para estas organizações. Numa transação no setor privado, o cliente é quem paga pelo produto ou serviço e quem o recebe também. Numa Organização Sem Fins Lucrativos, quem paga pelos serviços são os doadores através de recursos financeiros, sendo que não são os mesmos a beneficiar dos serviços, mas sim utentes de diferente natureza. Posto isto, muitas organizações colocam em paralelo as perspetivas do doador e do utente, no topo do seu *Balanced Scorecard* (Kaplan, 2001).

### 2.5- O controlo de gestão em Organizações Sem Fins Lucrativos

A competição entre organizações sem fins lucrativos tem vindo a aumentar substancialmente, face à necessidade de adquirirem fundos e donativos de doadores, fundações e financiamento do governo (Kaplan, 2001). Esta competitividade origina uma elevada preocupação pela obtenção de fundos, o que compromete a performance futura e afasta as organizações da sua missão (Kaplan e Grossman, 2010). Conforme referido por Kaplan (2001: 358), sobre os programas e iniciativas “*they are means, not ends. Strategy and performance measurement should focus on what output and outcomes the organization intends to achieve, not what programs and initiatives are being*

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

*implemented*”. Isto é, muitas organizações confundem os programas e iniciativas com a missão e objetivos a atingir, confinando-as, deste modo, a uma missão pouco clara e difusa.

Desde os anos 80, vários investigadores defendiam que o uso de abordagens multidimensionais seria mais apropriado para a medição da eficácia e eficiência de uma OSFL, permitindo aos diversos utilizadores o acesso a informações, designadamente a capacidade para angariar recursos e mobilizá-los, de modo a atingir os resultados pretendidos (Kaplan, 2001). Posteriormente, foi evidenciada a importância da existência de medidas de longo prazo, das quais se constituem os resultados desejados, mas também de medidas de curto prazo, das quais se intitulam os processos e atividades desenvolvidas. Desta forma, torna-se possível para a organização fornecer informação sobre a sua performance, dentro das várias dimensões (Kanter e Summers, 1987).

A falta de informação disponível e o facto da pouca informação existente não ser comparável entre as organizações, dificulta a determinação do impacto social da organização (Kaplan e Grossman, 2010). Através de um estudo realizado por Sheehan (1996) foi possível concluir que poucas organizações apresentavam sistemas de avaliação da performance que transmitissem o impacto na sua missão. Kaplan (2001: 353) realça que *“financial measures alone, or even supplemented with a collection of ad hoc nonfinancial measures, are not sufficient to motivate and evaluate mission accomplishments”*. Por outras palavras, o cumprimento da missão e objetivos de uma organização sem fins lucrativos não podem ser medidos apenas por medidas financeiras, mesmo que complementadas por outros indicadores de natureza não financeira. Na verdade, a perspetiva financeira numa OSFL pouco nos diz sobre a criação de valor social, sendo este o seu objectivo-chave (Kaplan, 2001; Kaplan e Grossman, 2010). O sucesso deste tipo de organizações deve ser medido pela eficácia e eficiência com que as mesmas atendem às necessidades dos seus *stakeholders*. Também Herzlinger (1996) refere que estas organizações devem divulgar medidas quantitativas não financeiras da quantidade e qualidade dos serviços prestados. A dificuldade por parte das OSFL em desenvolver medidas quantitativas para a avaliação da performance organizacional deriva do facto dos

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

seus objetivos serem muitas vezes disformes e por oferecerem serviços intangíveis (Forbes, 1998).

Outro problema existente nas OSFL e apontado por Kaplan (2001) consiste no seu foco e alinhamento que são distorcidos pela heterogeneidade de opiniões por parte dos seus funcionários e pela tentativa de valorizar todas as mesmas, o que resulta numa ineficiência organizacional. Segundo Porter (1996), a estratégia passa não só pelo que a organização pretende fazer, mas também pelo que decide não fazer.

Kaplan e Grossman (2010) evidenciam o aparecimento de uma nova geração de fundações de caridade e de intermediários que se preocupa em medir o impacto social das OSFL e em alocar os recursos financeiros para as organizações mais eficientes. A *New Profit* é um exemplo de uma empresa americana intermediária financeira, criada em 1998, que angaria grandes quantidades de dinheiro de famílias abastadas e diversas fundações e coloca ao dispor das organizações sem fins lucrativos mais eficientes, na medida em que estas apresentam maior potencial para gerar um impacto social de longo prazo. Esta empresa realiza uma análise detalhada e rigorosa a potenciais beneficiários de fundos, bem como gere de maneira ativa os seus investimentos e ajuda as organizações a medir o seu impacto e performance, através do recurso a instrumentos de controlo de gestão como o Mapa Estratégico e o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Grossman, 2010).

### **3- ESTUDO DO CASO**

#### **3.1- Apresentação da Organização e Contextualização**

A Universidade dos Açores, universidade pública da Região Autónoma dos Açores, foi fundada em 1976, tendo-se consolidado no decorrer das últimas décadas como uma instituição de referência na dinamização e aprofundamento do conhecimento da cultura das ilhas englobando diversas áreas de estudo desde o mar, passando pelo estudo da terra e da vida, bem como nos campos da história e da sociedade.

Graças à sua localização geográfica, esta instituição apresenta um carácter universalista sendo considerada uma ponte entre a Europa e o continente americano. Os seus pólos dividem-se pela ilha de São Miguel (cidade de Ponta Delgada), ilha Terceira (cidade de Angra do Heroísmo) e ilha do Faial (cidade de Horta), referenciando, deste modo, a sua estrutura tripolar, característica esta com raízes políticas e históricas.

De acordo com o artigo nº 3 dos Estatutos da Universidade dos Açores, a sua missão passa por “criar e difundir cultura, conhecimento e tecnologia, no respeito pela liberdade de pensamento e na valorização do exercício crítico, contribuindo para a educação superior e para a construção de uma sociedade inspirada em valores humanistas, que promova o desenvolvimento sustentável e o bem-estar através do saber, da criatividade, da iniciativa e da cooperação” (UAc, 2016).

Quanto à visão da Universidade dos Açores, esta consiste em “contribuir para a transmissão e valorização social e económica do conhecimento e da cultura nos Açores e ser reconhecida como a instituição de ensino superior de referência internacional no ensino e na investigação das questões insulares, marítimas e transatlânticas, em todas as suas dimensões” (UAc, 2016).

No que diz respeito à organização do poder na Universidade, e de acordo com o artigo nº 64 dos Estatutos da Universidade dos Açores, o governo da universidade distribui-se



## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

pronunciar-se sobre iniciativas para o bom funcionamento da escola e princípios subjacentes à ética comunitária.

Em relação ao órgão do reitor, este é o órgão superior de governo e de condução da política da Universidade, que engloba a gestão académica, administrativa e financeira. Ao reitor, cargo ocupado pelo Doutor João Luís Roque Baptista Gaspar, compete elaborar planos estratégicos e linhas gerais de orientação da Universidade, apresentar relatórios de atividades e orçamentos anuais, bem como a tomada de uma panóplia de decisões quotidianas decorrentes do funcionamento e atividade da Universidade, como por exemplo, criar e/ou extinguir serviços da instituição e nomear dirigentes ou exercer o poder disciplinar.

Quanto ao conselho de gestão, e de acordo com o artigo nº 79, este é composto pelo reitor, que preside, pela vice-reitora, a Doutora Maria da Graça Câmara Batista e pelo administrador, o Doutor Henrique Oliveira Pimentel. Este conselho conduz a gestão administrativa, patrimonial e financeira da Universidade e respetivos recursos humanos, e ainda é responsável pela fixação de taxas e emolumentos.

Os órgãos de conselhos científico e técnico-científico são responsáveis pela coordenação científica e pela oferta de ensino nas vertentes universitária e politécnica, respetivamente. Os conselhos anteriormente referidos pronunciam-se sobre questões como a criação e/ou extinção de unidades orgânicas e de investigação, distribuição de serviço docente e também sobre planos e relatórios anuais de atividades de cada unidade orgânica, entre outras.

Quanto ao conselho pedagógico, e conforme o artigo nº 86, este é o órgão que coordena as atividades de ensino e aprendizagem instituição, sendo que existem dois conselhos, um na vertente universitária e outro na sua vertente politécnica. A estes competem exprimir-se sobre o regulamento de atividades académicas, calendário letivo e mapas de exames, orientações pedagógicas e outras.

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Por último, e segundo o artigo nº 92, o conselho de estratégia e de avaliação é constituído pelo reitor, que preside, pelos vice-reitores, pelos presidentes das unidades orgânicas de ensino e investigação, pelos diretores das unidades orgânicas de investigação e outras unidades de investigação avaliadas positivamente, pelos presidentes dos conselhos científico e técnico-científico e, ainda, pelos presidentes dos conselhos pedagógicos. A este conselho compete aconselhar o reitor sobre o plano estratégico, planos de qualidade, sobre as linhas gerais de orientação da instituição, entre outras temáticas.

Esta instituição, no ano de 2018, apresentou um número de 2738 alunos, distribuídos da seguinte forma:

<b>Tipo de Curso</b>	<b>Nº de Alunos</b>
Licenciatura (1º ciclo)	2180
Mestrado (2º ciclo)	370
Doutoramento (3º ciclo)	45
Técnico superior profissional	35
Pós-graduação	13
Programas de mobilidade	81

Tabela 2 - Número de alunos por curso

Fonte: dados disponíveis no site da Universidade dos Açores

Em relação ao pessoal docente, fazem parte da Universidade cerca de 175 professores de carreira docente universitária, 26 docentes da carreira docente politécnica e 65 docentes especialmente contratados. Também fazem parte dos quadros de pessoal da universidade 13 investigadores afetos a unidades de investigação. Por último, os serviços transversais, incluindo os Serviços de Ação Social Escolar, e as unidades orgânicas são assegurados por cerca de 200 trabalhadores não docentes e não investigadores.

No âmbito da qualidade, a Universidade dos Açores possui uma certificação pela APCER, mais concretamente o certificado da norma internacional NP EN ISO 9001, que corresponde à implementação de um sistema de gestão de qualidade baseado na melhoria contínua e no pensamento baseado em risco. Adicionalmente, a UAc também detém uma

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

acreditação pela A3ES, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior que tem como objetivos a avaliação e acreditação das instituições de ensino superior e respetivos ciclos de estudo.

No que se refere às suas políticas de qualidade, a UAc toma como princípios e assegura:

- o foco nos interesses dos alunos e demais *stakeholders*;
- a monitorização e avaliação constante da sua atividade;
- a melhoria contínua do seu desempenho, em prol do aumento da eficiência e eficácia no desenvolvimento da sua atividade;
- o incentivo do desenvolvimento económico, difusão da cultura e do bem-estar social;
- a gestão orientada para os resultados, com base na qualidade dos serviços e garantindo a sustentabilidade da UAc;
- a consciencialização para preocupações ambientais e de saúde pública;
- o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares relativos à sua atividade.

Relativamente à sua estrutura orgânica, e de acordo com o artigo nº 37 dos Estatutos da Universidade dos Açores, esta instituição divide-se em unidades orgânicas de ensino e investigação e inclui unidades de investigação com ou sem estatuto de unidade orgânica, bem como unidades de extensão cultural. Como tal, a sua estrutura compreende:

A- Unidades Orgânicas de Ensino e Investigação

- a. Faculdade de Ciências Agrárias e do Ambiente
  - i. Departamento de Ciências Agrárias e do Ambiente
  - ii. Departamento de Ciências e Engenharia do Ambiente
- b. Faculdade de Ciências e Tecnologia
  - i. Departamento de Biologia
  - ii. Departamento de Ciências da Física, Química e Engenharia
  - iii. Departamento de GeoCiências
  - iv. Departamento de Informática
  - v. Departamento de Matemática e Estatística
  - vi. Departamento de Oceanografia e Pescas

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

- c. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
    - i. Departamento de Educação
    - ii. Departamento de História, Filosofia e Artes
    - iii. Departamento de Línguas, Literaturas e Culturas
    - iv. Departamento de Psicologia
    - v. Departamento de Sociologia
  - d. Faculdade de Economia e Gestão
    - i. Departamento de Economia e Direito
    - ii. Departamento de Gestão
  - e. Escola Superior de Saúde
    - i. Departamento de Enfermagem, Saúde Mental e Gerontologia
    - ii. Departamento de Enfermagem, Saúde da Família e Comunidade
  - f. Escola Superior de Tecnologias (em fase de instalação)
- B- Unidades Orgânicas de Investigação
- a. Instituto de Investigação e Tecnologias Agrárias e do Ambiente
  - b. Instituto de Investigação em Vulcanologia e Avaliação dos Riscos
- C- Unidades de Investigação e Desenvolvimento e Núcleos Especializados de Investigação e Desenvolvimento (sem natureza orgânica)
- a. Centro de Biotecnologia dos Açores
  - b. Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico-Açores
  - c. Centro de Estudos Humanísticos
  - d. Centro de História d’Aquém e d’Além Mar-Açores
  - e. Centro de Investigação em Biodiversidade e Recursos Genéticos-Açores
  - f. Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais-Açores
  - g. Grupo de Biodiversidade dos Açores
  - h. Centros OKEANOS
  - i. Núcleo Interdisciplinar da Criança e do Adolescente
  - j. Núcleo de Investigação e Desenvolvimento em e-Saúde
- D- Plano da Extensão Cultural
- a. Biblioteca, Arquivo e Museu
  - b. Formação Complementar

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

- c. Academia Sénior
- d. Academia Júnior.

Conforme o artigo nº 38 dos Estatutos da Universidade dos Açores, as unidades orgânicas de ensino e investigação denominam-se faculdades ou escolas e são estruturadas em função de áreas de saber específicos, com o objetivo de promover o desenvolvimento científico, técnico e cultural. Estas unidades orgânicas de ensino e investigação podem ser compostas por subunidades designadas por departamentos.

### FEG

Em relação à Faculdade de Economia e Gestão, esta é uma unidade orgânica de ensino e investigação que goza de autonomia científica, pedagógica e administrativa. A sua missão passa por desenvolver investigação e formação graduada e pós-graduada nas áreas das ciências económicas e empresariais, contribuindo para o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma dos Açores e do País.

A visão da FEG vai ao encontro da visão da Universidade dos Açores, na medida em que também pretende contribuir para a transmissão do conhecimento e para a formação nas áreas das ciências económicas e empresariais, colaborar no desenvolvimento da sociedade e no crescimento económico da Região e ser reconhecida como uma instituição de referência no ensino e investigação.

Como valores, a FEG defende o crescimento, diversidade, rigor e excelência, liberdade e independência e a responsabilidade social e sustentabilidade.

Desta faculdade fazem parte o departamento de economia e direito e o departamento de gestão, subunidades orgânicas que garantem o planeamento e a coordenação disciplinar e são dirigidas por um coordenador eleito de entre os docentes e investigadores. Como coordenador do departamento de economia e direito temos o Doutor José Noronha Rodrigues e no departamento de gestão o Doutor João Teixeira. São órgãos desta unidade

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

a Assembleia, o Presidente e a Comissão de Gestão Administrativa. Como órgãos de coordenação científica e pedagógica, a FEG apresenta uma comissão científica, comissão pedagógica, diretores de curso e a comissão de curso, quando aplicável. A figura 4 representa o organograma da Faculdade.

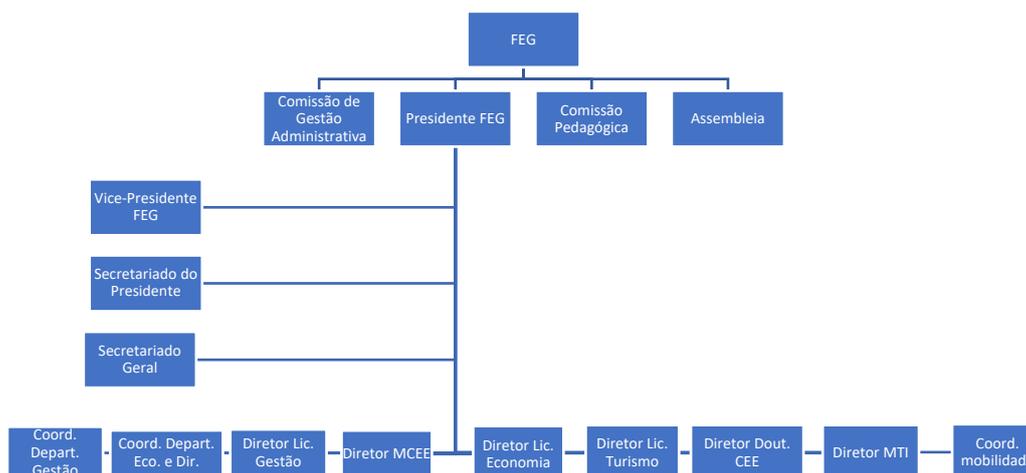


Figura 4: Organograma da FEG

Fonte: dados fornecidos pelo Presidente da FEG

A Assembleia, presidida pelo Doutor José António Cabral Vieira, é constituída por um máximo de 15 elementos, incluindo os coordenadores do departamento, docentes e investigadores doutorados, dois estudantes e um representante dos não docentes e não investigadores. Esta é responsável pela aprovação de estatutos de cada unidade orgânica, aprovação das propostas de planos estratégicos e planos e relatórios anuais de atividades, deve também pronunciar-se sobre a contratação de docentes, investigadores, não docentes e não investigadores, entre outros pontos relacionados com o funcionamento da unidade orgânica.

Quanto às competências do Presidente, cargo ocupado pelo Doutor Francisco José Ferreira Silva, estas incluem dirigir, orientar e coordenar as atividades da faculdade, em concordância com as orientações dos órgãos de governo da Universidade, elaborar o plano estratégico e o relatório anual de atividades e também coordenar a ação das unidades de investigação integradas na faculdade.

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

A Comissão de Gestão Administrativa é integrada pelo presidente da unidade orgânica, o Doutor Francisco Silva, pelo vice-presidente, Doutor João Teixeira, e por um vogal designado pelo presidente de entre os trabalhadores afetos à faculdade. Esta Comissão assegura a gestão das dotações orçamentais atribuídas à unidade orgânica, exerce competências de gestão administrativa e financeira que lhe forem delegadas pelo reitor ou conselho de gestão e elabora os documentos setoriais a incluir no orçamento, plano de atividades e contas da Universidade.

A comissão científica é composta pelo presidente da FEG, coordenadores de departamentos, diretores das unidades de investigação integradas e por docentes e investigadores da FEG. Paralelamente, a comissão pedagógica é constituída pelos diretores de curso e por um estudante de cada um dos cursos da FEG.

Os diretores de curso são nomeados pelo reitor, tendo em conta o seu grau de doutor e sob apreciação do Presidente da Faculdade de Economia e Gestão. Estes são responsáveis por coordenar a docência do respetivo curso, assegurar o normal funcionamento do mesmo, bem como colaborar na sua promoção e zelar pelo cumprimento da distribuição de serviço docente.

Por último, as comissões de curso, constituídas pelo diretor de curso, um representante dos docentes e um dos estudantes, pronunciam-se sobre o funcionamento do curso e sobre as orientações pedagógicas, métodos de ensino e avaliação de curso, bem como colaboram nos processos de avaliação do curso e definem linhas gerais do planeamento do mesmo.

A FEG apresenta a seguinte oferta formativa:

- Licenciatura em Economia;
- Licenciatura em Gestão;
- Licenciatura em Turismo;
- Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais;

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

- Mestrado em Gestão do Turismo Internacional;
- Mestrado em Gestão de Empresas (MBA);
- Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais (sem componente letiva).

A nível de Investigação na FEG, esta concentra-se no Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico – Açores (CEEApIA-UAc).

No ano letivo de 2018/2019, a FEG apresentou um total de 589 alunos, apresentando a seguinte distribuição de alunos por curso:

<b>Número total de inscrições no curso (2018/2019)</b>		
<b>Tipo de Curso</b>	<b>Curso</b>	<b>Nº de Inscritos</b>
Licenciatura	Economia	63
Licenciatura	Gestão	235
Licenciatura	Turismo	118
Mestrado	Ciências Económicas e Empresariais	125
Mestrado	Gestão de Empresas (MBA)	20
Mestrado	Gestão do Turismo Internacional	20
Doutoramento	Ciências Económicas e Empresariais	8
Total		589

Tabela 3 - Número total de inscrições por curso na FEG

Fonte: Dados disponibilizados pelo Presidente da FEG

Em virtude do acesso à mesma informação de anos anteriores, foi possível constatar que o número de alunos nos cursos do primeiro ciclo tem vindo a diminuir ligeiramente nos últimos 4 anos, ao invés do número de alunos inscritos no segundo ciclo, que tem vindo gradualmente a aumentar.

Nesta unidade orgânica estão destacados 18 docentes de carreira, sendo 2 deles catedráticos, 2 associados e 14 auxiliares, e 20 docentes em tempo parcial, sendo este último número variável e com tendência para diminuir.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Os objetivos definidos para esta unidade orgânica passam, no âmbito da sua missão, por:

<b>Objetivos</b>
Organizar e garantir o ensino de primeiro ciclo nas áreas de economia, turismo e gestão;
Estruturar e dinamizar formação pós-graduada em gestão, economia e turismo;
Contribuir para a literacia financeira e empresarial dos cidadãos;
Diligenciar investigação científica de excelência e participar ativamente em ações internacionais de divulgação científica;
Definir laços de cooperação com o setor empresarial e económico da Região Autónoma dos Açores, Governo Regional e demais entidades públicas, através do estabelecimento de parcerias a nível da formação, consultoria e investigação;
Envolver-se ativamente na definição e avaliação de políticas públicas nos panoramas regional e nacional.

Tabela 4 - Objetivos da FEG.

Fonte: Elaboração própria, dados disponíveis no site da FEG

Os objetivos mencionados anteriormente vão ao encontro da estratégia da Faculdade para o futuro, que se traduz na melhoria contínua do ensino e contribuição para o desenvolvimento da sociedade e do tecido empresarial, dinamização da empregabilidade dos estudantes, consolidação da autonomia administrativa e promoção da internacionalização.

Em relação ao plano de atividades para 2019 e no âmbito de projetos de investigação e desenvolvimento, a FEG conta com vários projetos a nível nacional e regional, através do seu centro de estudos, CEEApIA-A, nomeadamente um projeto em parceria com a Faculdade de Ciências e Tecnologias a nível nacional e o Smart Tourism e CLUSTER Start – CLUSTER Turismo, no plano regional. No que refere a eventos oficiais, está prevista a realização de 2 eventos internacionais nas áreas de economia e finanças. A nível da cooperação interinstitucional, a Faculdade coopera ao nível do programa

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

ERASMUS e possui acordos de cooperação nacional com a Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa e com a Universidade da Madeira.

Quanto às principais fontes de financiamento da FEG, cerca de 80% do valor é proveniente do Orçamento de Estado, sendo a parte restante o resultado das propinas e de serviços prestados a entidades externas. Faz ainda parte das atividades desta Faculdade a prestação de serviços em parceria com a comunidade, setor empresarial e entidades públicas dos Açores.

É importante salientar que a Faculdade de Economia e Gestão não tem autonomia financeira e que está, neste momento, a ser implementada a plena autonomia administrativa.

Dado o contexto atual da Faculdade, este projeto concentrou-se na definição dos indicadores de avaliação da performance e, como tal, optou-se pelo BSC.

### **3.2- ANÁLISE SWOT**

Com o propósito de analisar e entender a envolvente interna e externa da Faculdade de Economia e Gestão da UAc, procedeu-se à realização de uma análise SWOT com o contributo do Presidente da FEG, bem como do Vice-Presidente da Faculdade e da coorientadora e vice reitora da UAc. Com esta análise pretende-se delinear a estratégia da organização e ações futuras.

#### **Pontos Fortes**

A FEG apresenta variadas características que contribuem para o sucesso estratégico da instituição. Em primeiro lugar, há que referir a importância do seu corpo docente altamente qualificado e com elevada experiência profissional. A estabilidade deste corpo docente também é um ponto forte para a instituição e para os seus *stakeholders*. A forte ligação entre a investigação e o ensino, por parte dos docentes, permite uma constante

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

inovação e melhoria dos métodos de ensino com informação mais atual e relevante. Outro ponto forte a salientar é o facto de existirem prémios em diversos cursos lecionados na FEG, prémios estes entregues aos melhores alunos de cada curso e patrocinados por empresas de renome da Região e que motivam e promovem a ingressão no mercado de trabalho, através da realização de estágios e outras oportunidades de trabalho. Quanto aos aspetos tecnológicos, a Faculdade disponibiliza o acesso a *wi-fi* em todas as suas instalações e também utiliza diversas plataformas e bases de dados como o Moodle, B-On e ABI/INFORM. Por último, os processos internos da Faculdade que dizem respeito à atualização da informação, quer nos calendários e atividades académicas, quer na informação respetiva a unidades curriculares e cursos são extremamente eficientes, sendo toda a informação facilmente acedida pelos *stakeholders* através do *website* da Faculdade. Em suma, são apresentados os seguintes pontos fortes:

1. Acesso a rede *wi-fi* em todas as salas de aula e outros espaços da Faculdade;
2. Parceria com diversas instituições que colaboram através da atribuição de um prémio ao melhor alunos de diversos cursos da sua oferta formativa;
3. Utilização da plataforma *online* de gestão da aprendizagem e trabalho Moodle;
4. Normalização da imagem e informação da Faculdade;
5. Corpo docente estável, altamente qualificado e com vasta experiência profissional;
6. Elevada conexão entre a investigação e o ensino, por parte dos docentes;
7. Elevada partilha da oferta formativa através das redes sociais e nas escolas secundárias e profissionais;
8. Informações sobre o acesso à Faculdade, serviços de gestão académica e ensino facilmente disponíveis no *website* da Universidade;
9. Eficiência no planeamento e divulgação dos calendários e atividades académicas;
10. Procedimentos internos à Faculdade garantem a atualização da informação e conteúdos das diversas unidades curriculares dos cursos oferecidos;
11. Acompanhamento da prática pedagógica;
12. Acesso à plataforma B-On e à base de dados ABI/INFORM;

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

13. Melhoria da internacionalização, através dos programas de mobilidade da rede ERASMUS;
14. Alta taxa de empregabilidade para os estudantes da Faculdade;
15. Presença de antigos alunos na maior parte do setor público e empresarial da Região Autónoma dos Açores.

### **Pontos Fracos**

Como pontos fracos desta instituição são apontados problemas relativos aos equipamentos utilizados, bem como uma carência de maior atualização face às tecnologias de apoio ao ensino existentes no mercado, tais como quadros interativos. É de destacar ainda o facto de alguns cursos lecionados na Faculdade carecerem de docentes de carreira, o que causa uma acumulação de carga horária excessiva para os docentes atuais. Outro ponto fraco analisado foi a pouca visibilidade da Faculdade fora dos Açores, intrinsecamente ligado à dificuldade em estabelecer parcerias internacionais. Resumidamente, são apresentados os seguintes pontos fracos:

1. Problemas relacionados com os equipamentos utilizados pelo pessoal docente e alunos, bem como no conforto das salas de aulas;
2. Ausência de quadros interativos e computadores em algumas salas de aulas;
3. Insuficiência de docentes de carreira em algumas áreas dos cursos e consequentes cargas letivas elevadas para o corpo docente existente;
4. Reduzido número de professores catedráticos e associados;
5. Reduzido número de docentes integrados em equipas de projetos de investigação;
6. Fraca comunicação e divulgação de eventos;
7. Dificuldade de estabelecimento de parcerias internacionais;
8. Pouca visibilidade da Faculdade no exterior da Região.

## Oportunidades

Quanto à envolvente externa da FEG, foi possível constatar um conjunto de oportunidades que podem ser aproveitadas, por forma a incitar o sucesso estratégico da Faculdade. Destas realçam-se a necessidade crescente de pessoal qualificado e a criação de eventuais sinergias entre a instituição e o tecido empresarial da Região, o que garante, de certa forma, o futuro contínuo desta instituição. O reequilíbrio financeiro da Universidade dos Açores, que se tem verificado nos últimos anos também constitui uma oportunidade para a FEG, uma vez que resulta num consequente reforço orçamentário para a mesma. A melhoria do sistema informático, o acesso ao *e-learning* e *b-learning* constituem outras fontes de oportunidades, a nível tecnológico, para a Faculdade. Por último, foi considerada a promoção da internacionalização do corpo docente e discente, com vista ao aumento da visibilidade da instituição no exterior. Dito isto, resume-se a seguinte lista de oportunidades:

1. Reequilíbrio financeiro da Universidade e consequente reforço orçamentário para a Faculdade;
2. Programas do Governo que apoiam a ligação entre a ciência e investimento no setor empresarial;
3. Elevado número de saídas profissionais por cada oferta formativa da Faculdade;
4. Reconhecimento da formação pelo setor empresarial;
5. Crescente necessidade de qualificação pelo setor empresarial e sociedade;
6. Possibilidade de concretização de sinergias com o tecido empresarial da Região, inclusive a realização de estágios e projetos;
7. Melhoria do sistema informático;
8. Criação de funcionalidades com vista a aumentar a produtividade e acelerar os processos;
9. Internacionalização do corpo docente e discente;
10. Acesso a plataformas como o *e-learning* e *b-learning*.

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

### **Ameaças**

Em relação às ameaças da envolvente externa e considerando a questão da insularidade da Região Autónoma dos Açores, onde se situa a FEG, foi possível perceber o quanto a sua localização geográfica afeta esta instituição, em grande parte, negativamente. Em primeiro lugar, quando comparada com outras instituições de Portugal Continental, é muito mais difícil para a FEG captar alunos do exterior da Região, em grande parte devido aos elevados custos inerentes às deslocações entre os Açores e Portugal Continental. Dito isto, é dificultado o intercâmbio de alunos e docentes. As elevadas taxas de abandono escolar ainda constituem uma realidade na Região nos dias de hoje, o que tem implicações ao nível dos estudos superiores. Em último ponto, algumas restrições financeiras impostas à Faculdade e a escassez de capital local podem dificultar o progresso e sucesso estratégico da instituição. Em suma, são apresentadas as seguintes ameaças:

1. Elevadas taxas de abandono escolar na Região;
2. Restrições financeiras relativas à divulgação dos cursos, contratação de professores de carreira, progressão de docentes de carreira, investigação e aquisição de bibliografia;
3. Dificuldade em captar alunos do exterior da Região;
4. Insularidade dificulta intercâmbio de alunos e docentes;
5. Escassez de capital local.

Por forma a usufruir dos seus pontos fortes, aproveitar as oportunidades da envolvente externa e minimizar as ameaças, a FEG deverá tomar como ações de melhoria:

1. Aquisição de novos equipamentos tecnológicos e resolução para os problemas dos equipamentos já existentes;
2. Contratação de novos docentes de carreira para as áreas mais necessitadas;
3. Aumento do intercâmbio com docentes externos à Faculdade e alunos;
4. Internacionalização do corpo estudantil e da oferta formativa;
5. Estabelecimento de novas parcerias a nível regional, nacional e internacional e reforço das sinergias já existentes;

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

6. Melhoria da comunicação e divulgação de eventos;
7. Maior oferta de eventos e conferências de teor internacional;
8. Aumento do investimento na formação de docentes;
9. Maior adesão a projetos empresas e programas de apoio do Governo.

#### **4- Conceção do Balanced Scorecard para a FEG da UAc**

Neste capítulo pretende-se elaborar uma proposta de BSC para a FEG da Universidade dos Açores, com base no conteúdo explorado no enquadramento teórico. O objetivo principal deste trabalho é a conceção de um modelo que possa vir a ser implementado no futuro, caso a FEG assim o entenda.

Para tal, será feita a tradução da missão e visão da Faculdade, bem como o desenvolvimento e alinhamento da sua estratégia organizacional. Está implícita a identificação de todos os *stakeholders*, bem como dos objetivos da entidade, identificação das perspetivas a considerar no BSC e elaboração do mapa estratégico para a organização.

##### **4.1- Missão, Visão e Valores**

Tal como já foi referido anteriormente, no capítulo 3 respetivo à apresentação da organização e contextualização, a FEG apresenta o seguinte:

**Missão:** desenvolver investigação e formação graduada e pós-graduada nas áreas das ciências económicas e empresariais, contribuindo para o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma dos Açores e do País.

**Visão:** contribuir para a transmissão do conhecimento e para a formação nas áreas das ciências económicas e empresariais, colaborar no desenvolvimento da sociedade e no crescimento económico da Região e ser reconhecida como uma instituição de referência no ensino e investigação.

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Valores:

- Crescimento;
- Diversidade;
- Rigor e excelência;
- Liberdade e independência;
- Responsabilidade social e sustentabilidade.

### 4.2- *Stakeholders*

As instituições de ensino superior são cada vez mais influenciadas pela sociedade e por todos os que a rodeiam, devido às novas perspetivas sobre o ensino e a globalização, que têm-se tornado uma tendência nos dias de hoje.

Este maior grau de abertura possibilita a influência, direta ou indireta, por parte destas entidades sobre a Faculdade, na medida em que todos têm um determinado interesse no desenvolvimento da organização.

Deste modo, e segundo Freenman (1984), o *stakeholder* corresponde a uma entidade ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelos objetivos e resultados de outra organização. Estes podem ser classificados em internos e externos (à organização).

Sendo a FEG uma instituição do ensino superior, esta apresenta determinados *stakeholders* transversais a todo este género de instituições. Por conseguinte, enumeram-se os seguintes *stakeholders*:

- Direção Geral do Ensino Superior (DGES);
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
- Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC);
- Assembleia da República;
- Governo Regional dos Açores;
- Direção-Geral do Orçamento (DGO);
- Assembleia da República;

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

- Estudantes;
- Empregadores (empresas, associações, etc.);
- Docentes;
- Investigadores;
- Funcionários não docentes e não investigadores;
- Agências de Acreditação;
- Comunidade;
- Ex-alunos;
- Comunidade Científica;
- Sindicatos;
- Potenciais Estudantes;
- Estudantes Internacionais;
- Direção da FEG;
- Diretores das unidades orgânicas;
- UAc;
- União Europeia;
- Fornecedores;
- Entidades Financiadoras (ex: Bensaude);
- Família dos estudantes;
- Unidades de Investigação e Desenvolvimento;
- Conselhos de Investigação;
- Conselho Pedagógico;
- Outras instituições de ensino superior;
- Instituições de solidariedade.

### **4.3- Pilares Estratégicos**

Em relação aos pilares estratégicos, que correspondem às linhas orientadoras para o alcance dos objetivos de longo prazo, resumem-se nos seguintes:

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

- Organizar e garantir o ensino de primeiro ciclo nas áreas de economia, turismo e gestão;
- Estruturar e dinamizar formação pós-graduada em gestão, economia e turismo;
- Contribuir para a literacia financeira e empresarial dos cidadãos, bem como para a sustentabilidade turística;
- Diligenciar investigação científica de excelência e participar ativamente em ações internacionais de divulgação científica;
- Definir laços de cooperação com o setor empresarial e económico da Região Autónoma dos Açores, Governo Regional e demais entidades públicas, através do estabelecimento de parcerias a nível da formação, consultoria e investigação;
- Envolver-se ativamente na definição e avaliação de políticas públicas nos panoramas regional e nacional.

### 4.4- Perspetivas

Tal como analisado no enquadramento teórico, sendo a FEG da UAc uma instituição de ensino superior e, por isso, uma OSFL, a arquitetura do BSC será diferente da mais usual que coloca em destaque a perspetiva financeira, uma vez que a sua missão reflete um objetivo de longo prazo para a criação de valor social, mais concretamente desenvolver investigação e formação pós-graduada nas áreas económicas e financeiras e contribuir para o crescimento económico e desenvolvimento sustentável dos Açores e do País.

Deste modo, consideram-se as seguintes perspetivas:

- Perspetiva dos *Stakeholders*;
- Perspetiva dos Processos;
- Perspetiva do Desenvolvimento Organizacional;
- Perspetiva Financeira.

Em primeiro lugar, temos a perspetiva dos *Stakeholders*. Esta vai ao encontro dos principais objetivos e missão da FEG, na medida em que a Faculdade pretende responder

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

às necessidades dos mesmos assegurando e garantindo o ensino e investigação nas áreas económicas e empresariais, promovendo a literacia económica dos cidadãos e estabelecendo laços e parcerias com o tecido empresarial, nos setores públicos e privados. Como tal, podemos identificar dois tipos de *stakeholders* dentro desta perspetiva, os internos que correspondem aos estudantes e potenciais alunos e os *stakeholders* externos, que neste caso referem-se às empresas com as quais a Faculdade pretende estabelecer os laços de cooperação. Embora haja esta separação dos *stakeholders*, estes encontram-se em paralelo no topo do BSC.

Em segundo lugar, considerou-se a perspetiva dos Processos. Neste quadrante insere-se as questões de qualidade, sustentabilidade e gestão com vista a garantir a eficiência no aproveitamento dos pontos fortes da Faculdade e redução das suas potenciais ameaças.

Em terceiro lugar, e em paralelo com a perspetiva dos Processos, segue-se a perspetiva do Desenvolvimento Organizacional. Esta é crucial para a base da estratégia da FEG e engloba diversas temáticas tais como a aposta contínua na formação científica dos docentes, contratação de novos docentes para as áreas mais carenciadas, internacionalização do corpo docente e estudantil e a aquisição de novos materiais tecnológicos, entre outras medidas que visam garantir a inovação e sustentabilidade.

Por último, surge a perspetiva Financeira. Apesar de a FEG ser uma OSFL com vista a criar valor social a nível do ensino e investigação, as questões financeiras não podem ser ignoradas por serem inevitavelmente importantes para o desenvolvimento da Faculdade e por forma a assegurar o alcance dos objetivos delineados.

### **4.5- Objetivos Estratégicos**

Uma vez definidas as perspetivas de performance, segue-se a descrição dos objetivos estratégicos para cada uma das mesmas, no contexto da estratégia e visão da FEG.

*Stakeholders* internos (estudantes e potenciais alunos):

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

- **Corresponder às necessidades dos estudantes (O1)** – no que respeita a uma taxa de empregabilidade elevada e garantindo o ensino do 1º, 2º e 3º ciclos nas áreas de economia, gestão e turismo;
- **Promover a literacia económica e financeira dos cidadãos (O2)** – atraindo novos alunos e privilegiando o seu sucesso académico, o que vai ao encontro de um dos pilares estratégicos fundamentais;
- **Internacionalização da oferta formativa (O3)** - incluindo a lecionação de cadeiras em inglês, com vista a captar alunos do estrangeiro e, deste modo, internacionalizar também o corpo estudantil.

*Stakeholders* externos (empresas):

- **Satisfazer as necessidades do mercado (O4)** - em relação à crescente procura por maior qualificação por parte dos recursos humanos, visando uma futura integração dos indivíduos no mercado;
- **Maior envolvimento em projetos-empresa (O5)** - em parceria com o tecido público e empresarial por forma a fortalecer a partilha de conhecimentos e criar novas dinâmicas;
- **Reforço das sinergias já existentes e a criação de novas sinergias (O6)** - entre a Faculdade e as empresas da Região, o que permite definir laços de cooperação entre as mesmas, tanto a nível de formação como de consultoria e investigação.

Processos:

- **Melhoria da comunicação e fácil acesso a informação constantemente atualizada (O7)** - apontada como um aspeto a ser melhorado, a comunicação deve ser clara, consistente e eficiente para que sejam otimizados todos os processos, inclusive a divulgação de eventos;
- **Certificação dos processos de qualidade (O8)** – no que respeita à acreditação A3ES e à certificação APCER, o que permitirá diligenciar investigação científica de excelência e participar em ações de divulgação científica;
- **Gestão orientada para os resultados, com base na qualidade dos serviços (O9)** – e garantia da sustentabilidade da Faculdade. Por outras palavras, significa garantir que a eficiência a nível dos serviços é otimizada a fim de se obter os resultados desejados.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Desenvolvimento Organizacional:

- **Aquisição de novos equipamentos tecnológicos e resolução para os problemas existentes (O10)** – com o objetivo de promover a inovação tecnológica e facilitar o ensino;
- **Aumento do investimento na formação científica de docentes (O11)** – através da abertura de novos concursos para professores catedráticos e associados e aumentando o número de investigadores responsáveis por projetos de investigação;
- **Contratação de novos docentes de carreira (O12)** – alguns constrangimentos na contratação de pessoal docente provocam uma limitação, não só a nível da oferta formativa como também causadora de excessivas cargas horárias;
- **Internacionalização do corpo estudantil (O13)** – com vista a captar alunos do estrangeiro e assim promover a diversidade, bem como a interação com diferentes culturas;
- **Aumento do intercâmbio com docentes externos (O14)** – representa internacionalização do corpo docente e permite a interação com novas aprendizagens e diferentes formas de pensamento.

Financeira:

- **Garantir a sustentabilidade financeira da Faculdade (O15)** – por forma a permitir um contínuo desenvolvimento da mesma nas suas diferentes áreas de atuação;
- **Incentivar a prestação de serviços externos (O16)** - por parte da Faculdade a outras entidades, com vista a aumentar a receita própria e incentivar a melhoria contínua;
- **Garantir a disponibilização de recursos financeiros para as áreas mais carenciadas (O17)** – neste caso, para a contratação de docentes, uma vez que esta é uma limitação apontada por vários *stakeholders*.

#### 4.6- Mapa da Estratégia

O mapa estratégico relaciona as quatro perspetivas anteriormente definidas e evidencia os objetivos estratégicos que levam à concretização dos pilares estratégicos e que, tal como o seu nome indica, estão na base da estratégia da Faculdade. É de salientar o facto

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

deste mapa consistir num diagrama simples e que permite ao utilizador obter uma visão global da estratégia e visão da entidade.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

A figura 5 apresenta o mapa estratégico da FEG da UAc.

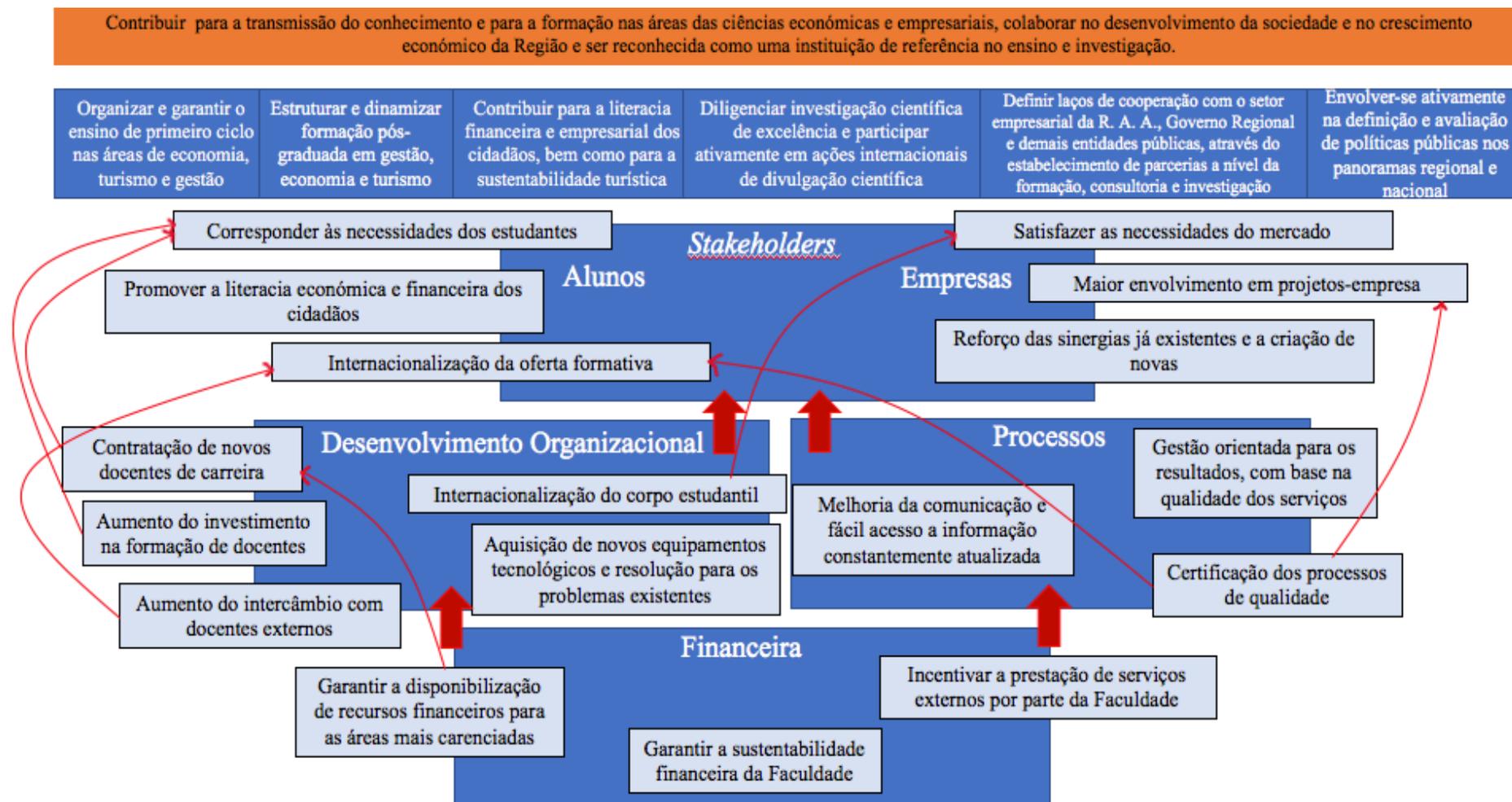


Figura 5: Mapa estratégico da FEG da UAc

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

#### 4.7- Indicadores de Performance

Os indicadores escolhidos para avaliar a performance da FEG, indicadores estes de natureza financeira e não-financeira, permitem monitorizar a evolução e a efetividade de cada objetivo estratégico definido inicialmente. Os mesmos devem ser avaliados de forma regular e devem ser definidas à partida as respetivas metas que se pretendem atingir para cada um dos indicadores.

Na tabela seguinte (tabela 5) apresentam-se as fórmulas de cálculo dos indicadores, respetivamente associados aos objetivos estratégicos.

Perspetiva	Objetivo	Indicador	Fórmula de cálculo
<i>Stakeholders</i>	Corresponder às necessidades dos estudantes (O1)	Taxa de empregabilidade por curso	$\frac{\text{N}^\circ \text{ alunos que ingressaram no mercado de trabalho}}{\text{N}^\circ \text{ total alunos que terminaram o ciclo de estudos}}$
		Taxa de matriculados / colocados	$\frac{\text{N}^\circ \text{ matriculados}}{\text{N}^\circ \text{ colocados}}$
	Promover a literacia económica e financeira dos cidadãos (O2)	Número de alunos a terminar o ciclo de estudos em n	#
		Taxa de abandono escolar em n-1	$\frac{\text{N}^\circ \text{ alunos que abandonaram o ciclo de estudos em n-1}}{\text{N}^\circ \text{ total de alunos em n-1}}$
	Internacionalização da oferta formativa (O3)	Número de UC's em inglês	#
		Número de manuais recomendados em inglês	#
	Satisfazer as necessidades do mercado (O4)	Índice de satisfação das entidades empregadoras	(presume a realização de um inquérito às entidades empregadoras)
		Número de eventos "As Empresas na Faculdade de Economia e Gestão"	#
	Maior envolvimento em projetos-empresa (O5)	Número de projetos-empresa em parceria com o setor público e privado	#

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

	Reforço das sinergias já existentes e a criação de novas (O6)	Número de novas parcerias com empresas nacionais e internacionais	#	
Processos	Melhoria da comunicação e fácil acesso a informação constantemente atualizada (O7)	Número de eventos divulgados	#	
		Número de participantes nos eventos	#	
		Número de visualizações do website	#	
	Certificação dos processos de qualidade (O8)	Acreditação A3ES	-	
		Certificação APCER	-	
Gestão orientada para os resultados (O9)	Variação anual do número de alunos a ingressar nos ciclos de estudo	$(N^{\circ} \text{ alunos a ingressar em } n/\text{vagas } n-1 - N^{\circ} \text{ alunos a ingressar em } n-1/\text{vagas } n-1) \times 100\%$		
Desenvolvimento Organizacional	Aquisição/renovação de novos equipamentos tecnológicos (O10)	Valor do investimento na renovação de equipamentos	(€)	
	Aumento do investimento na formação científica de docentes (O11)	Número de novos concursos para professores catedráticos e associados	#	
		Número de investigadores responsáveis por projetos de investigação	#	
		Número de prof. Catedráticos/Total de Professores	#	
		Número de prof. Associados/Total de Professores	#	
	Contratação de novos docentes de carreira (O12)	Número de novas contratações de docentes de carreira	#	
	Internacionalização do corpo estudantil (O13)	Número de alunos vindo do estrangeiro	#	
		Número de alunos em programas internacionais de intercâmbio	#	
	Aumento do intercâmbio com docentes externos (O14)	Número de parcerias com universidades estrangeiras	#	
		Número de docentes ao abrigo de programas de mobilidade	#	
	Financeira	Garantir a sustentabilidade financeira da Faculdade (O15)	Liquidez	Disponibilidades + Contas a Receber + Inventários/Passivo de curto prazo

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

		Peso dos Gastos do Financiamento	Gastos Financeiros/EBITDA
	Incentivar a prestação de serviços externos (O16)	Peso das Receitas Próprias	Receita Própria/Total da Receita-
	Garantir a disponibilização de recursos financeiros para as áreas mais carenciadas (O17)	Valor monetário disponibilizado para a contratação de docentes	(€)

Tabela 5 - Indicadores de Performance e Fórmulas de Cálculo

Por conseguinte, descrevem-se abaixo os indicadores selecionados:

### **Stakeholders**

- Corresponder às necessidades dos estudantes: taxa de empregabilidade dos cursos, taxa de matriculados/colocados;
- Promover a literacia económica e financeira dos cidadãos: número de alunos a terminar o ciclo de estudos no ano n, taxa de abandono escolar em n-1;
- Internacionalização da oferta formativa: número de UC com programa e lecionação em Inglês; número de manuais disponíveis na biblioteca em língua inglesa;
- Satisfazer as necessidades do mercado em relação à crescente procura por maior qualificação por parte dos recursos humanos: índice de satisfação das entidades empregadoras (presume a realização de um inquérito às entidades empregadoras); número de eventos “As Empresas na Faculdade de Economia e Gestão” que promovam a proximidade entre empresas e estudantes;
- Maior envolvimento em projetos-empresa em parceria com o tecido público e empresarial: número de projetos-empresa em parceria com o setor público e com o setor privado;
- Reforço das sinergias já existentes e a criação de novas sinergias entre a Faculdade e as empresas da Região: número de novas parcerias com empresas nacionais e internacionais;

### **Processos**

- Melhoria da comunicação e fácil acesso a informação constantemente atualizada: número de eventos divulgados, número de participantes nos eventos, *website* criado ou

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

ampliado com informação detalhada e de fácil acesso, número de visualizações do *website*;

- Certificação dos processos de qualidade: acreditação A3ES, certificação APCER;
- Gestão orientada para os resultados, com base na qualidade dos serviços e garantia da sustentabilidade da Faculdade: variação anual do número de alunos a ingressar nos ciclos de estudo;

### **Desenvolvimento Organizacional**

- Aquisição de novos equipamentos tecnológicos e resolução para os problemas existentes: valor do investimento na renovação dos equipamentos;
- Aumento do investimento na formação científica de docentes: número de novos concursos para professores catedráticos e associados, número de investigadores responsáveis por projetos de investigação, número de professores catedráticos/total de professores, número de professores associados/total de professores;
- Internacionalização do corpo estudantil: número de alunos vindos do estrangeiro, número de alunos em programas internacionais de intercâmbio, número de parcerias com universidades estrangeiras;
- Contratação de novos docentes de carreira: número de novas contratações de docentes de carreira;
- Aumento do intercâmbio com docentes externos: número de docentes ao abrigo de programas de mobilidade, número de parcerias com universidades estrangeiras;

### **Financeira**

- Garantir a sustentabilidade financeira da Faculdade: Liquidez, Peso dos Gastos do Financiamento;
- Incentivar a prestação de serviços externos por parte da Faculdade a outras entidades: Peso das Receitas Próprias;
- Garantir a disponibilização de recursos financeiros para as áreas mais carenciadas: valor monetário disponibilizado para a contratação de docentes.

#### 4.8 – Iniciativas Estratégicas

Já selecionados os indicadores para medir a performance e o desempenho da FEG, é necessário definir as iniciativas estratégicas que permitirão alcançar os objetivos delineados. Para tal, é necessário proceder a uma análise das principais oportunidades de melhoria, por forma a atuar nesta mesma direção.

Posto isto, definem-se as seguintes iniciativas estratégicas:

- **Análise das necessidades a nível docente e realização de eventuais alterações ao corpo docente (I1):** esta iniciativa vai ao encontro dos objetivos estratégicos definidos nas perspetivas do desenvolvimento organizacional, referentes à contratação de novos docentes de carreira, aumento do investimento na sua formação, bem como a internacionalização do corpo docente e relacionadas com os objetivos definidos na perspetiva dos *stakeholders* alunos. Primeiramente, será necessário realizar uma análise para determinar quais as áreas mais carenciadas e quais as oportunidades existentes para investir na formação e na internacionalização dos docentes. Seguidamente, ocorre a tomada de decisões que visam a abertura de concursos para novas contratações e para professores associados e catedráticos, ou ainda o intercâmbio com docentes externos;

- **Análise da oferta formativa e da composição do corpo estudantil (I2):** esta medida está relacionada com o objetivo definido para os alunos quanto à internacionalização da oferta formativa. Será necessário avaliar se a oferta formativa disponibilizada em inglês e os materiais disponíveis são suficientes para atrair estudantes de outras nacionalidades e se atendem aos programas efetivos dos respetivos cursos. Com vista a concretizar este objetivo, poderá ser necessário efetuar contratação de novos docentes indo desta forma ao encontro da primeira iniciativa estratégica definida;

- **Análise das parcerias existentes e de novas oportunidades e estabelecimento de novas sinergias (I3):** quanto aos objetivos definidos na perspetiva dos *stakeholders* empresas, há que recorrer a uma análise das sinergias existentes e reforçá-las caso haja essa necessidade, tanto com o setor público como também com o setor privado. Também

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

está implícita a análise das oportunidades de parcerias que tragam benefícios para a Faculdade, quer por via de projetos empresas, como por parcerias a nível de contratação de serviços externos e integração de estudantes no mercado de trabalho;

- **Desenvolvimento de *website* para divulgação de informação (I4):** apesar de existir o *website* da UAc com referência à Faculdade e este conter imensa informação relevante da mesma, principalmente para os alunos e potenciais estudantes, a FEG carece de um *site* próprio com mais informação relevante para todos os *stakeholders*. São exemplo disto, os eventos realizados na Faculdade que não são divulgados *online*, o que dificulta o acesso a este tipo de informações e, por sua vez, não facilita a comunicação entre a Faculdade e os seus *stakeholders*. Outras informações, como o perfil dos docentes e uma síntese dos conteúdos programáticos, também estão em falta a nível *online*. Esta iniciativa vai ao encontro de um dos objetivos definidos na perspetiva dos Processos;

- **Análise das necessidades a nível de equipamentos informáticos e resolução (I5):** esta iniciativa vai ao encontro de um dos objetivos definidos no desenvolvimento organizacional e consiste numa recolha prévia de informação sobre o material existente em bom e mau estado e o material do qual a Faculdade carece para dinamizar e inovar as suas instalações. A aquisição de quadros eletrónicos, computadores locais e sistemas de som são algumas das necessidades atuais da FEG;

- **Conceção e aplicação de um BSC à Faculdade (I6):** a aplicação de um *Balanced ScoreCard* à Faculdade é a melhor ferramenta para garantir que a gestão é orientada para os resultados, com base na qualidade dos serviços e garantia da sustentabilidade. Através da escolha de diversos indicadores, de natureza financeira e não financeira, podemos medir os resultados e a performance, também a nível da qualidade dos serviços e da sustentabilidade;

- **Certificação dos processos de qualidade (I7):** a certificação e acreditação por entidades do ensino superior à Faculdade, como são exemplos a acreditação A3ES e a

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

certificação APCER, são fundamentais para a imagem e desenvolvimento da Faculdade, sendo a sua obtenção e preservação uma prioridade para a FEG;

- **Gestão orientada para a sustentabilidade financeira (I8):** esta iniciativa compromete os objetivos definidos para a perspetiva financeira e diz respeito à prática de uma gestão que incentive os rendimentos próprios da FEG e garanta a disponibilização de recursos financeiros para as áreas mais carenciadas. A angariação de novas entidades a recorrerem aos serviços externos proporcionados pela Faculdade, bem como o aumento desse número de serviços prestados representam uma oportunidade para a FEG atingir a sustentabilidade financeira.

Na tabela seguinte, relacionam-se as iniciativas com os objetivos estratégicos.

Iniciativas	Objetivos																
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17
I1	•	•	•	•							•	•		•			
I2	•	•	•										•	•			
I3				•	•	•											
I4	•			•			•										
I5	•						•			•							
I6							•		•						•		
I7	•		•					•									
I8		•							•		•	•			•	•	•

Tabela 6 - Relação entre iniciativas e objetivos estratégicos

- Iniciativa estratégica influencia o objetivo estratégico

Deste modo, apresenta-se de seguida o modelo do BSC proposto para a FEG da UAc (figura 6).

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Missão/Visão/Valores	Objetivos	Indicadores	Iniciativas Estratégicas						
<p><b>Missão:</b> desenvolver investigação e formação graduada e pós-graduada nas áreas das ciências económicas e empresariais, contribuindo para o crescimento económico e o desenvolvimento sustentável da Região Autónoma dos Açores e do País;</p> <p><b>Visão:</b> contribuir para a transmissão do conhecimento e para a formação nas áreas das ciências económicas e empresariais, colaborar no desenvolvimento da sociedade e no crescimento económico da Região e ser reconhecida como uma instituição de referência no ensino e investigação</p> <p><b>Valores:</b> crescimento, diversidade, rigor e excelência, liberdade e independência e a responsabilidade social e sustentabilidade</p>	<b>Perspetiva dos Stakeholders internos</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corresponder às necessidades dos estudantes</li> <li>Promover a literacia económica e financeira dos cidadãos</li> <li>Internacionalização da oferta formativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa de empregabilidade por curso</li> <li>Taxa matriculados/colocados</li> <li>Nº alunos a terminar em n</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa abandono escolar em n-1</li> <li>Nº UC em inglês</li> <li>Nº manuais recomendados em inglês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise das necessidades a nível docente e realização de eventuais alterações no corpo docente;</li> <li>Análise da oferta formativa e da composição do corpo estudantil</li> <li>Análise das parcerias existentes e de novas oportunidades e estabelecimento de novas sinergias</li> <li>Desenvolvimento de <i>website</i> para divulgação de informação</li> <li>Análise das necessidades a nível de equipamentos informáticos e resolução</li> <li>Conceção e aplicação de um BSC</li> <li>Certificação dos processos de qualidade</li> <li>Gestão orientada para a sustentabilidade financeira</li> </ul>					
<b>Perspetiva dos Stakeholders externos</b>									
<p style="text-align: center; background-color: #e1eef6;"><b>Pilares Estratégicos</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: small;"> <tr> <td style="width: 15%;">Organizar e garantir o ensino de primeiro ciclo nas áreas de economia, turismo e gestão</td> <td style="width: 15%;">Estruturar e dinamizar a formação pós-graduada em gestão, economia e turismo</td> <td style="width: 15%;">Contribuir para a literacia financeira e empresarial dos cidadãos, bem como para a sustentabilidade turística</td> <td style="width: 15%;">Diligenciar investigação científica de excelência e participar ativamente em ações internacionais de divulgação científica</td> <td style="width: 15%;">Definir laços de cooperação com o setor empresarial e económico da R.A.A., Governo Regional e demais entidades públicas</td> <td style="width: 15%;">Envolver-se ativamente na definição e avaliação de políticas públicas nos panoramas regional e nacional</td> </tr> </table>	Organizar e garantir o ensino de primeiro ciclo nas áreas de economia, turismo e gestão	Estruturar e dinamizar a formação pós-graduada em gestão, economia e turismo	Contribuir para a literacia financeira e empresarial dos cidadãos, bem como para a sustentabilidade turística	Diligenciar investigação científica de excelência e participar ativamente em ações internacionais de divulgação científica	Definir laços de cooperação com o setor empresarial e económico da R.A.A., Governo Regional e demais entidades públicas	Envolver-se ativamente na definição e avaliação de políticas públicas nos panoramas regional e nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfazer as necessidades do mercado</li> <li>Maior envolvimento em projetos-empresa</li> <li>Reforço das sinergias já existentes e a criação de novas sinergias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Satisfação das entidades empregadoras</li> <li>Nº eventos "As Empresas na FEG"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº projetos empresas parceria com setor público e privado</li> <li>Nº novas parcerias com empresas nacionais e internacionais</li> </ul>
Organizar e garantir o ensino de primeiro ciclo nas áreas de economia, turismo e gestão	Estruturar e dinamizar a formação pós-graduada em gestão, economia e turismo	Contribuir para a literacia financeira e empresarial dos cidadãos, bem como para a sustentabilidade turística	Diligenciar investigação científica de excelência e participar ativamente em ações internacionais de divulgação científica	Definir laços de cooperação com o setor empresarial e económico da R.A.A., Governo Regional e demais entidades públicas	Envolver-se ativamente na definição e avaliação de políticas públicas nos panoramas regional e nacional				
<b>Perspetiva dos Processos</b>									
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria da comunicação e fácil acesso a informação constantemente atualizada</li> <li>Certificação dos processos de qualidade</li> <li>Gestão orientada para os resultados, com base na qualidade dos serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº eventos divulgados</li> <li>Nº participantes nos eventos</li> <li>Nº visualizações <i>website</i></li> <li>Acreditação A3ES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação APCER</li> <li>Variação anual do nº alunos a ingressar nos ciclos de estudo</li> </ul>						
	<b>Perspetiva do D.O.</b>								
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição de novos equipamentos tecnológicos e resolução para os problemas existentes</li> <li>Aumento do investimento na formação científica de docentes</li> <li>Internacionalização do corpo estudantil</li> <li>Contratação de novos docentes de carreira</li> <li>Aumento do intercâmbio com docentes externos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor do investimento na renovação dos equipamentos</li> <li>Nº novos concursos professores associados/catedráticos</li> <li>Nº novas contratações docentes de carreira</li> <li>Nº docentes programa mobilidade</li> <li>Nº investigadores responsáveis por projetos investigação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº prof. Catedráticos/Total de Professores</li> <li>Nº prof. Associados/Total de Professores</li> <li>Nº alunos vindos do estrangeiro</li> <li>Nº alunos programas de intercâmbio</li> <li>Nº parcerias com universidades estrangeiras</li> </ul>						
<b>Perspetiva Financeira</b>									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir a sustentabilidade financeira da Faculdade</li> <li>Incentivar a prestação de serviços externos por parte da Faculdade</li> <li>Garantir a sustentabilidade financeira da Faculdade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liquidez</li> <li>Peso dos Gastos do Financiamento</li> <li>Peso das Receitas Próprias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valor monetário disponibilizado para contratação de docentes</li> </ul>							

Figura 6: Proposta de BSC para a FEG da UAC

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

## **5- Conclusões, limitações e oportunidades de investigação futura**

O presente trabalho tinha como principal objetivo a definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, por forma a criar uma ferramenta estratégica que possibilitasse a medição dos resultados das políticas de gestão da Faculdade. O facto da Faculdade ser uma organização sem fins lucrativos implicou uma adaptação do BSC para este tipo de entidade, segundo a sua missão e objetivos próprios. A aplicação deste instrumento de gestão neste tipo de organização permite uma melhoria da eficiência nas práticas de gestão, através da utilização de indicadores financeiros e não financeiros, uma vez que a sua missão passa pela criação de valor social e não pelos resultados financeiros.

Devido ao estudo da literatura realizado, à contextualização da entidade e sua subsequente análise a nível interno e externo, bem como a identificação dos *stakeholders*, perspetivas, objetivos e iniciativas estratégicas foi possível alcançar o propósito inicial, bem como os secundários delineados no início deste projeto.

Como resultado final concebeu-se um modelo de *reporting* baseado na metodologia do *Balanced Scorecard* para a Faculdade.

Quanto aos objetivos secundários, primeiramente foi analisado o setor do ensino superior em Portugal, retirando-se conclusões quanto à sua dimensão e diversidade de instituições existentes no nosso País, sendo que existem 17 universidades públicas das quais faz parte a Universidade dos Açores, onde se integra a Faculdade de Economia e Gestão.

Depois de feita a revisão de literatura, e de acordo com o segundo objetivo secundário definido, concluiu-se que o modelo mais adequado para a Faculdade consiste no BSC devido à sua capacidade de se adaptar às características deste tipo de organizações, sendo que simultaneamente permite o alinhamento com a estratégia, missão e visão da entidade.

Seguidamente, e de acordo com o terceiro objetivo secundário “caracterizar a entidade onde será realizado o projeto”, procedeu-se à sua caracterização, em primeiro lugar da Universidade dos Açores e mais especificamente da Faculdade de Economia e Gestão.

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Obteve-se informação relativa à sua estrutura, missão, visão e valores, oferta formativa, plano de atividades, principais fontes de financiamento, estratégia para o futuro, informação sobre qualidade, entre outra.

O quarto objetivo secundário consistia em “realizar uma análise SWOT à Faculdade de Economia e Gestão” e o mesmo foi cumprido, devido à informação analisada e disponibilizada aquando das entrevistas realizadas ao Presidente e Vice-Presidente da FEG. Concluiu-se que os principais pontos fortes da Faculdade consistem na qualidade e estabilidade do seu corpo docente, bem como a sua forte ligação entre a investigação e ensino, nos prémios entregues aos melhores alunos de cada curso e, a nível tecnológico, no acesso a *wi-fi* em todas as instalações e a plataformas e bases de dados como o Moodle, B-On e ABI/INFORM. Como pontos fracos foram apontados a pouca visibilidade da Faculdade no exterior da Região, problemas relacionados com equipamentos informáticos, carência de maior atualização face às tecnologias de apoio ao ensino existentes e a falta de docentes de carreira em alguns dos cursos lecionados. Como oportunidades identificou-se a necessidade crescente de pessoal qualificado, criação de sinergias com o setor público e privado, o reequilíbrio financeiro da Universidade dos Açores e a melhoria do sistema informático. Em relação às possíveis ameaças, foram identificadas a insularidade da Região Autónoma dos Açores, o que origina uma dificuldade em captar alunos do exterior da Região, as elevadas taxas de abandono escolar nos Açores e, em último lugar, as restrições financeiras impostas à Faculdade bem como a escassez de capital local. Após análise aos resultados obtidos, delinearão-se ações de melhoria que visam aproveitar os pontos fortes a nível interno e as oportunidades da envolvente externa e minimizar os pontos fracos a nível interno e as ameaças a nível externo, concluindo-se que deverá proceder-se à renovação dos equipamentos tecnológicos, contratação de novos docentes de carreira, promoção da internacionalização do corpo estudantil e docente, melhoria da comunicação e divulgação de eventos e incentivo à adesão a projetos empresa e programas de apoio do Governo, bem como a parcerias com o setor público e privado da Região.

Quanto ao quinto propósito secundário “delinear os objetivos estratégicos”, tal foi possível devido à informação disponibilizada pelo Presidente da FEG. Os mesmos foram

## Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

delineados de acordo com as perspetivas selecionadas para o BSC e vão ao encontro dos resultados da análise SWOT realizada e das ações de melhoria definidas. A nível das perspetivas, foi atribuído maior ênfase à perspetiva dos *stakeholders*, uma vez que a sua missão passa por contribuir para a transmissão do conhecimento nas áreas económicas e empresariais e colaborar no desenvolvimento da sociedade, tendo sido feita uma divisão entre *stakeholders* internos, neste caso os alunos, e os *stakeholders* externos, as empresas. A perspetiva financeira permaneceu em último lugar, antecedida das perspetivas dos processos e do desenvolvimento organizacional, em paralelo.

Em relação ao sexto objetivo secundário “identificar os indicadores de performance adequados” constatou-se a necessidade de combinar indicadores financeiros e não financeiros para medir os objetivos estratégicos definidos, uma vez que a maior parte destes visa o propósito social e não financeiro desta entidade.

Quanto às contribuições deste projeto, o mesmo permite organizar e sintetizar toda a informação considerada relevante para as práticas de gestão da Faculdade, bem como possibilita a monitorização periódica dos resultados obtidos e a medição dos objetivos definidos, através da análise dos indicadores selecionados. Este trabalho também leva a uma maior eficiência na comunicação dentro da organização, otimização dos recursos e maximização dos resultados obtidos. Por outras palavras, este modelo será, na prática, a base de um instrumento de gestão e avaliação das atividades da Faculdade.

Em relação às limitações aquando da realização do projeto é de salientar o facto da Faculdade de Economia e Gestão não possuir total autonomia da Universidade dos Açores, sendo que não existe autonomia financeira e a administrativa está neste momento a ser implementada na sua totalidade. Tal situação prejudicou o acesso a alguma informação e influencia diversos aspetos como fontes de financiamento da FEG o facto de algumas decisões precisarem da autorização da Universidade para serem tomadas.

A nível de investigação futura, a implementação do modelo de controlo de gestão e *reporting* proposto constitui uma oportunidade em que será possível realizar a monitorização dos resultados e analisar as consequências e os efeitos da utilização deste

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

instrumento. Outra oportunidade reside no facto de poder ser aplicado outro instrumento de gestão e comparar a efetividade do mesmo em relação ao BSC. Este projeto poderá também ser mais tarde desenvolvido com o desenho de uma organização em centros de responsabilidade e uma contabilidade de gestão alinhada com os centros de responsabilidade. Por último, a aplicação do modelo proposto a outras Faculdades integrantes da Universidade dos Açores e análise dos resultados obtidos representa mais uma possibilidade de investigação futura.

## **BIBLIOGRAFIA**

A3ES. <https://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/enquadramento-legal>. Acedido a 21 de janeiro de 2019.

Abernethy, M.A. e Chua, W.F. 1996. A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research* 13: 569-606.

Anthony, R.N., Dearden J. e Bedford, N. M. 1989. Management Control Systems. Irwin, Homewood. 6ª Ed. Irwin, Homewood.

APCER. <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/81/iso-9001>. Acedido a 21 de janeiro de 2019.

Bessire, D.; C.R.I. (Collective for Research on Intangibles, CRI). 2000. French Tableaux de Bord Versus American Balanced Scorecard: Misery And Glory of Metaphors, paper presented at the **Sixth Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference**.

Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*. 28: 127-168.

Chiapello, E. e Lebas, M. 2001. The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information. **European Accounting Association Conference**.

Daum, J. 2005. Tableaux de Bord : Besser als die Balanced Scorecard?. **Der Controlling Berater**, vol 7: 2/459-502.

De Guerni, J.; Guiriec, J. C.; Lavergne, J. 1990. **Principes et mise em place du Tableau de Bord de Gestion**. 6ª Ed. Paris: J. Delmas.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Diário da República. Estatutos da Universidade dos Açores.  
[http://novoportal.uac.pt/sites/default/files/despacho\\_normativo\\_n.o\\_8-2016\\_estatutos\\_uac.pdf](http://novoportal.uac.pt/sites/default/files/despacho_normativo_n.o_8-2016_estatutos_uac.pdf). Acedido a 7 de janeiro de 2019.

DRE. Estatutos da Faculdade de Economia e Gestão dos Açores.  
[https://dre.pt/web/guest/home//dre/115235446/details/maximized?serie=II&parte\\_filter=33&filtrar=Filtrar&dreId=115226961](https://dre.pt/web/guest/home//dre/115235446/details/maximized?serie=II&parte_filter=33&filtrar=Filtrar&dreId=115226961). Acedido a 10 de dezembro de 2018.

Dubrin, A. J. 2000. *Essentials of Management*. **South-Western College Publishing**.  
Nova Iorque.

Eccles, R. 1991. The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*  
:131-137.

Epstein, M. e Manzoni, J. 1997. The Balanced Scorecard and Tableaux de Bord:  
Translating Strategy into Action. *Management Accounting*, vol 79, nº 2: 28-36.

Epstein, M. e Manzoni, J. 1998. Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de  
Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, vol 16: 190-203.

Ferreira, A e Otley, D. 2009. The design and use of performance management systems:  
An extend Framework for analysis. *Management Accounting Research*: 263-282.

Flamholtz, E. 1996. Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and  
Implications. *European Management Journal*, vol 14: 596-611.

Forbes, D. P. 1998. Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit  
Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector  
Quarterly*, vol 27: 183-202.

Freeman, E. R. 1994. The politics of stakeholder theory some future directions. *Business  
Ethics Quarterly*, vol 4: 409-421.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Gaspar, João Luís. Programa de Ação 2018-2022. [http://www.uac.pt/sites/default/files/03-planoacao2018\\_2022\\_paginado.pdf](http://www.uac.pt/sites/default/files/03-planoacao2018_2022_paginado.pdf). Acedido a 5 de janeiro de 2019.

Glueck, W.G. 1980. *Business Policy and Strategic Management*. 3ª edição. Nova Iorque. McGraw-Hill.

Grossman, A. e Kaplan R. 2010. The Emerging Capital Market For Nonprofits. *Harvard Business Review*: 111-118.

Herath, S. K. 2006. A framework for management control research. *Journal of Management Development*. Vol 26: 895-915.

Herzlinger, R. E. 1996. Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored? *Harvard Business Review*: 97-107.

Hornigren, C. T., Datar, S. M. e Rajan, M. V. 2015. *Cost accounting: A managerial emphasis*, 15ª Ed. Inglaterra: Pearson Education Limited.

ISORAITE, M. 2008. The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice. *Intellectual Economics*, nº 1(3): 18-28.

Jordan *et al.*, 2015. Controlo Estratégico e Operacional. **O Controlo De Gestão Ao Serviço Da Estratégia E Dos Gestores**: 241-303. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan *et al.*, 2015. Metodologia Para A Conceção E Implementação Do Sistema De Controlo De Gestão. **O Controlo De Gestão Ao Serviço Da Estratégia E Dos Gestores**: 415-442. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan *et al.*, 2015. As Ideias Chave Do Controlo De Gestão. **O Controlo De Gestão Ao Serviço Da Estratégia E Dos Gestores**: 19-26. Lisboa: Áreas Editora.

Kanter , R. e Summers, D. 1987. Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organization and the Need for a Multiple-

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Constituency Approach. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven:  
Yale University Press.

Kaplan, R. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit  
Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*: 353-370.

Kaplan, R. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Harvard Business  
Review*: 3-32.

Kaplan, R. e Norton D. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.  
*Harvard Business Review*: 71-79.

Kaplan, R. e Norton D. 2008. Mastering the Management System. *Harvard Business  
Review*: 2-16.

Kaplan, R. e Norton, D. 1996. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management  
System. *Harvard Business Review*: 1-12.

Kaplan, R. S. 1998. Innovation Action Research: Creating New Management Theory and  
Practice. *Journal of Management Accounting Research*. 10: 89-118.

Kelvin, L. 1883. Electrical Units of Measurement. PLA, vol 1.

Kruis, A. M., Speklé, R. F. e Widener, S. K. 2016. The Levers of Control Framework:  
An exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*. 32: 27-44.

Long, L. 1989. Management Information Systems, **Prentice-Hall**, Englewood Cliffs, NJ.

Lourenço, Afonso. Os *Stakeholders* e as Instituições de Ensino Superior.  
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7411/1/Os%20Stakeholders%20e%20as%20Institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20Ensino%20Superior.pdf>. Acedido a 21 de novembro de 2018.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Magalhães, Afonso. Maior aposta na formação executiva. <https://ionline.sapo.pt/613727>.

Publicado a 27 de maio de 2018.

Malmi T. 2008 e Brown, D. 2008. Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*: 287-300.

Marginson, D.E.W. 1999. Beyond the budgetary control system: towards a two-pieced process of management control. *Management Accounting Research*. Vol 10: 203-230.

Merchant, K. A. 1985. Control in Business Organizations. Boston, M.A. Pitman.

Norreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, vol 11: 65-88.

Oakland, J. 2011. Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management* vol. 22: 517-534.

Otley, D. e Berry, A. 1980. Control, organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*. 5: 231-244.

Otley, D. 1999, Performance management: a Framework for management control systems research. *Management Accounting Research*: 363-382.

Porter, M. 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review*: 61-78.

Rodrigues, J. e Simões A. 2014. Relação entre Controlo de Gestão e Estratégia. Perspetiva Histórica. *RIGC*, vol. XII, nº 23, Enero-Junio.

Romeira, Almerinda. Portugal tem pela primeira vez quatro escolas no top europeu. Especial Formação para Executivos. [http://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=e584c2cf85ac316f7c71016c286bb4bd&file=SUP\\_1935\\_EFPE.PDF](http://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=e584c2cf85ac316f7c71016c286bb4bd&file=SUP_1935_EFPE.PDF). Publicado a 4 de maio de 2018.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

Scapens, R. 2006. Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*: 1-30.

Sheehan, R. 1996. Mission Accomplishment as Philanthropic Organization Effectiveness: Key Findings from the Excellence in Philanthropy Project. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol 25: 110-123.

Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

Simons, R. 1991. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, vol 12: 49-62.

Simons, R. 1992. The Strategy Of Control. *Accounting Department of The University of Calgary* : 44-50.

Simons, R. 1995. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 15: 127-143.

Teall, H.D. 1992. Winning with strategic management control systems. *CMA Management*, vol 66: 30-33.

UAc. Institucional – Órgãos. <http://novoportal.uac.pt/pt-pt/institucional-orgaos>. Acedido a 10 de janeiro de 2019.

UAc. Legislação e Regulamentos. <http://novoportal.uac.pt/pt-pt/legislacao-e-regulamentos>. Acedido a 10 de janeiro de 2019.

UAc. Qualidade. <https://www.uac.pt/pt-pt/qualidade>. Acedido a 10 de janeiro de 2019.

UAc. Relatórios e Planos. <http://www.uac.pt/pt-pt/relatorios-e-planos>. Acedido a 10 de janeiro de 2019.

Universia. <http://www.universia.pt/universidades/pesquisa-avancada>. Acedido a 20 de janeiro de 2019.

Widener *et al.* 2016. The Levers of Control Framework: an exploratory analysis of balance. *Management Accounting Research*: 27-44.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de  
Economia e Gestão da Universidade dos Açores

# **Anexos**

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Anexo 1 – Formulário de Contacto**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Presencial		<b>Local:</b>	Gabinete coorientadora
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	x	Duração: 1h30m	<b>Data do contacto:</b>	19 de fevereiro
			<b>Data actual:</b>	20 de fevereiro
			<b>Entidade:</b>	FEG
<b>Pessoa contactada:</b>	Doutora Maria da Graça Batista		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Prof. Auxiliar			

**1 – Principais temas abordados neste contacto.**

- Apresentação do projeto e contextualização;
- Definição dos interlocutores a entrevistar;
- Disponibilização de informação sobre atividade atual e financeira;
- Guia para obtenção de informação variada.

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

- Informação sobre estrutural de pessoal;
- Informação financeira;
- Informação sobre qualidade;
- Informação diversa.

**3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

**4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.**

- Estrutura orgânica da FEG;
- Análise SWOT – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Anexo 2 – Formulário de Contacto**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Presencial		<b>Local:</b>	Gabinete Presidente FEG
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	x	Duração: 1h45m	<b>Data do contacto:</b>	4 de março
			<b>Data actual:</b>	5 de março
			<b>Entidade:</b>	FEG
<b>Pessoa contactada:</b>	Doutor Francisco Silva e Doutor João Teixeira		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Presidente e Vice- Presidente da FEG			

**1 – Principais temas abordados neste contacto.**

- Estrutura orgânica da FEG;
- Análise SWOT – discussão dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças;
- Definição da missão, visão e valores da Faculdade;
- Discussão da estratégia para o futuro.

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

- Organograma FEG;
- Plano de Ação 2018-2022;
- Missão, visão e valores;
- Análise SWOT.

**3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

**4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.**

- Ações de melhoria;
- Definição de *stakeholders*;
- Definição de Perspetivas;
- Definição de objetivos.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Anexo 3 – Formulário de Contacto**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Presencial		<b>Local:</b>	Gabinete coorientadora
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	x	Duração: 2horas	<b>Data do contacto:</b>	20 de março
			<b>Data actual:</b>	21 de março
			<b>Entidade:</b>	FEG
<b>Pessoa contactada:</b>	Doutora Maria da Graça Batista		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Prof. Auxiliar			

**1 – Principais temas abordados neste contacto.**

- Análise SWOT – discussão das ações de melhoria;
- Discussão dos *stakeholders*;
- Definição das perspetivas;
- Discussão dos objetivos estratégicos.

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

- Não foram recolhidos quaisquer documentos, tendo sido apenas discutidos os pontos referidos acima.

**3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

**4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.**

- Mapa estratégico;
- Indicadores de Performance.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Anexo 4 – Formulário de Contacto**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Presencial	<b>Local:</b>	Gabinete coorientadora	
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	<input type="checkbox"/>	Duração: 1h15m	<b>Data do contacto:</b>	10 de abril
	<input checked="" type="checkbox"/>		<b>Data actual:</b>	11 de abril
			<b>Entidade:</b>	FEG
<b>Pessoa contactada:</b>	Doutora Maria da Graça Batista	<b>Obs</b>		
<b>Função / Cargo:</b>	Prof. Auxiliar			

**1 – Principais temas abordados neste contacto.**

- Mapa estratégico;
- Indicadores de Performance.

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

- Não foram recolhidos quaisquer documentos, tendo sido apenas discutidos os pontos referidos acima.

**3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

**4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.**

- Iniciativas Estratégicas;
- Proposta final de BSC.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Anexo 5 – Formulário de Contacto**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Presencial		<b>Local:</b>	Gabinete coorientadora
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	x	Duração: 45min	<b>Data do contacto:</b>	23 de abril
			<b>Data actual:</b>	24 de abril
			<b>Entidade:</b>	FEG
<b>Pessoa contactada:</b>	Doutora Maria da Graça Batista		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Prof. Auxiliar			

**1 – Principais temas abordados neste contacto.**

- Iniciativas estratégicas;

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

- Não foram recolhidos quaisquer documentos, tendo sido apenas discutido os ponto referidos acima.

**3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

**4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.**

- Proposta final de BSC.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Anexo 6 – Formulário de Contacto**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Presencial		<b>Local:</b>	Gabinete coorientadora
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	Duração: 1 hora	<b>Data do contacto:</b>	14 de maio
	<input type="checkbox"/>		<b>Data actual:</b>	15 de maio
	<input type="checkbox"/>		<b>Entidade:</b>	FEG
<b>Pessoa contactada:</b>	Doutora Maria da Graça Batista		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Prof. Auxiliar			

**1 – Principais temas abordados neste contacto.**

- Proposta final do BSC.

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

- Não foram recolhidos quaisquer documentos, tendo sido apenas discutido os ponto referidos acima.

**3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

**4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.**

- Discussão das conclusões.

Definição de um modelo de controlo de gestão e *reporting* para a Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores

**Anexo 7 – Formulário de Contacto**

<b>Tipo de Contacto:</b>	Presencial		<b>Local:</b>	Gabinete coorientadora
<b>Visita</b> <b>Telefone</b> <b>Outro</b>	x	Duração: 1h30m	<b>Data do contacto:</b>	29 de maio
			<b>Data actual:</b>	30 de maio
			<b>Entidade:</b>	FEG
<b>Pessoa contactada:</b>	Doutora Maria da Graça Batista		<b>Obs</b>	
<b>Função / Cargo:</b>	Prof. Auxiliar			

**1 – Principais temas abordados neste contacto.**

- Discussão das conclusões.

**2 – Síntese da informação e documentos recolhidos.**

- Não foram recolhidos quaisquer documentos, tendo sido apenas discutido os pontos referidos acima.

**3 – Outros aspectos relevantes que ressaltaram deste contacto.**

**4 – Novas questões ou aspectos a considerar nos próximos contactos.**