



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Sistema de Controlo de Gestão de Desempenho numa Empresa de Venda e Assistência a Equipamentos Industriais

Francisco José Ribeiro Rocha

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões Nascimento, Professora
Associada

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2025

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Sistema de Controlo de Gestão de Desempenho numa Empresa de Venda e Assistência a Equipamentos Industriais

Francisco José Ribeiro Rocha

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadora:

Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões Nascimento, Professora
Associada

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2025

Agradecimentos

Ao concluir mais uma etapa tão importante na minha vida académica e pessoal, não poderia deixar de expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização deste trabalho.

Um agradecimento muito especial à Doutora Generosa do Nascimento, pela enorme dedicação, orientação sábia e apoio incondicional. O seu envolvimento, disponibilidade e exigência académica foram fundamentais para o desenvolvimento deste projeto e marcaram de forma muito positiva esta fase do meu percurso.

Agradeço igualmente a todos os docentes do ISCTE, tanto da Pós-Graduação em Controlo de Gestão e Execução da Estratégia como do Mestrado em Gestão de Empresas, pelo conhecimento partilhado, pelo estímulo constante ao pensamento crítico e pela forma inspiradora como transmitiram os conteúdos ao longo de todo o percurso formativo.

Uma palavra muito especial à minha esposa e aos meus filhos, que foram o meu maior suporte em todos os momentos. Obrigado pela paciência, compreensão e carinho demonstrados ao longo de tantas noites e fins de semana dedicados a este desafio. Sem o vosso apoio inabalável, não teria sido possível chegar até aqui.

A todos, o meu mais sincero obrigado.

Resumo

A crescente pressão competitiva, a necessidade de maior eficiência interna e a ausência de indicadores estruturados levaram à proposta de um Sistema de Controlo de Gestão de Performance e de Desempenho na empresa Meteoro, S.A., especializada na venda e assistência técnica de equipamentos industriais. Este projeto tem como objetivo propor a implementação de um modelo baseado no Balanced Scorecard (BSC), que permita alinhar a estratégia com a execução operacional, contribuindo para o aumento da produtividade, redução de custos e reforço da competitividade.

Este projeto adota uma metodologia qualitativa e exploratória, com base num projeto empresa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas com elementos da gestão e a um questionário aplicado aos colaboradores. Os resultados revelam um contexto organizacional aberto à mudança, ainda que marcado por práticas de gestão informais e pouco sistematizadas.

A proposta desenvolve um modelo de BSC corporativo e operacional centrado no Departamento de Serviços, definindo objetivos, indicadores de performance (KPIs), metas e ações nas suas quatro perspetivas. Adicionalmente, inclui-se um sistema de avaliação de desempenho e uma proposta de um modelo de incentivos.

Conclui-se que a adoção do BSC pode promover uma cultura de responsabilização, melhorar a monitorização estratégica e operacional, e apoiar a tomada de decisão. O trabalho contribui assim para a construção de um modelo replicável em PME's industriais com desafios semelhantes.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, BSC, Controlo de Gestão, Gestão Estratégica, Avaliação de Desempenho, Eficiência Operacional.

JEL Classification System: L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

Abstract

Growing competitive pressure, the need for greater internal efficiency and the lack of structured indicators led to the proposal of a Performance Management Control System at Meteoro, S.A., a company specialising in the sale and technical assistance of industrial equipment. The aim of this project is to propose the implementation of a model based on the Balanced Scorecard (BSC), which aligns strategy with operational execution, helping to increase productivity, reduce costs and strengthen competitiveness.

This project adopts a qualitative and exploratory methodology, based on a company project, using semi-structured interviews with management and a questionnaire applied to employees. The results reveal an organisational context that is open to change, although marked by informal and unsystematic management practices.

The proposal develops a corporate and operational BSC model centred on the Services Department, defining objectives, performance indicators (KPIs), targets and actions in its four perspectives. It also includes a system for assessing performance and a proposal for an incentive model.

The main aim is that the adoption of the BSC will promote a culture of accountability, improve strategic and operational monitoring and support decision-making. The work thus contributes to building a model that can be replicated in industrial SMEs with similar challenges.

Keywords: Balanced Scorecard, BSC, Management Control, Strategic Management, Performance Evaluation, Operational Efficiency.

JEL Classification System: L25 – Firm Performance, M12 – Personnel Management

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	ix
Índice de Anexos	ix
Glossário.....	xi
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1 Gestão de Performance.....	5
2.1.1 O Balanced Scorecard	6
2.1.2 Implementação do Balanced Scorecard em Pequenas e Médias Empresas	7
2.1.3 Definição e Seleção de Indicadores de Performance (KPIs).....	9
2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso na Aplicação do BSC.....	10
2.1.5 Benefícios da Implementação do Balanced Scorecard.....	11
2.1.6 Papel da Gestão de Topo na Sustentação do Sistema.....	12
2.1.7 As Ferramentas de Controlo de Gestão	13
2.1.8 Modelos Alternativos e Complementares ao BSC	14
2.1.9 Fundamentação da Abordagem Faseada	15
2.2 Gestão de Desempenho	18
3. Metodologia.....	21
3.1 Método.....	21
3.2 Técnicas de Recolha de Dados	21
3.3 Técnicas de Tratamento de Dados	22
4. Diagnóstico da Empresa	23
4.1 Caracterização da Meteoro, S.A.....	23
4.2 Principais Marcos no Desenvolvimento da Empresa	24

4.3	Missão, Visão e Estratégia.....	24
4.4	Modelo de Controlo de Gestão.....	26
4.5	Modelo de Gestão de Performance e de Desempenho	27
4.6	Análise SWOT: Conceito e Utilidade Estratégica.....	28
4.7	Análise das Cinco Forças de Porter e a sua Integração com o Balanced Scorecard na Empresa Meteoro	30
4.8	Resultado das Entrevistas	32
4.9	Resultado dos Questionários	33
4.10	Análise Crítica.....	34
5.	Projeto de Intervenção	37
5.1	Modelo Integrado de Controlo de Gestão de Performance e Gestão de Desempenho.	37
5.2	Modelo de Controlo de Gestão de Performance.....	37
5.3	Introdução e Justificação dos Indicadores e da Monitorização	38
5.4	Implementação do Balanced Scorecard.....	39
5.5	Diagnóstico Organizacional para Implementação do Sistema de Controlo de Performance e Desempenho.....	43
5.5.1	Balanced Scorecard Corporativo: Conceito e Aplicação à Empresa Meteoro	44
5.5.2	Balanced Scorecard Operacional e a sua Aplicação na Meteoro	46
5.6	Compensação e Benefícios.....	47
5.7	Formação e Desenvolvimento	49
5.8	Modelo de Perfil Profissional.....	49
5.9	Modelo de Avaliação de Desempenho.....	51
6.	Conclusões.....	53
7.	Referências bibliográficas	57

Índice de Tabelas

Tabela 2. 1 – Vantagens e Desvantagens dos Sistemas Alternativos ao BSC	17
Tabela 4. 1 – Análise SWOT da Meteoro.....	29
Tabela 4. 2 – Análise de Porter aplicada à Meteoro	31
Tabela 5. 1 – Mapa de Perspetiva Financeira aplicada ao departamento de serviços	40
Tabela 5. 2 – Mapa de Perspetiva do Cliente aplicada ao departamento de serviços	41
Tabela 5. 3 – Mapa de Perspetiva dos Processos Internos aplicada ao departamento de serviços.....	41
Tabela 5. 4 – Mapa de Formação e Crescimento aplicada ao departamento de serviços.....	41
Tabela 5. 5 – Cronograma de Implementação	43

Índice de Figuras

Figura 5. 1– BSC Corporativo.....	45
Figura 5. 2– BSC Operacional aplicado à Meteoro	47
Figura 5. 3 – Modelo de Perfil Profissional	50

Índice de Anexos

Anexo A - Transcrição das Entrevistas à administração e Sistematização dos Dados	59
Anexo B - Transcrição dos questionários a trabalhadores e Sistematização dos Dados.....	69
Anexo C - BSC Corporativo Meteoro.....	77
Anexo D - Gestão do Desempenho - Perfil Profissional.....	78
Anexo E - Guia de Preenchimento de avaliação	80
Anexo F - Gestão do Desempenho - Avaliação vulcanizador	85
Anexo G - Gestão do Desempenho - Avaliação chefias.....	90

Glossário

BSC – Balanced Scorecard

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

EFQM – European Foundation for Quality Management

ERP – Enterprise Resource Planning

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IIRC – International Integrated Reporting Council

TBL – Triple Bottom Line

VBM – Value-Based Management

Lean – Lean Performance Measurement

Hoshin Kanri – Sistema japonês de desdobramento estratégico

Malcolm Baldrige – Modelo norte-americano de excelência organizacional

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

KPI - Key Performance Indicator

NPS - Net Promoter Score

OKR - Objectives and Key Results

PME - Pequena e Média Empresa

RH - Recursos Humanos

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TQM – Total Quality Management

1. Introdução

O atual panorama económico, caracterizado por rápidas transformações, intensa competitividade e uma exigência crescente por parte dos clientes, impõe às pequenas e médias empresas (PME's) o imperativo de procurarem constantemente soluções que lhes assegurem a sustentabilidade e o crescimento. Este desafio releva-se particularmente no setor industrial, onde a especialização técnica, a capacidade de resposta e a eficiência nos processos operacionais afirmam-se como fatores críticos de sucesso.

Neste enquadramento, a gestão de performance e de desempenho assume uma importância estratégica decisiva. Mais do que uma ferramenta de monitorização, configura-se como um instrumento fundamental para o alinhamento entre a visão estratégica e a execução quotidiana, promovendo a melhoria contínua e reforçando a competitividade no longo prazo (Franco-Santos & Otley, 2023).

A empresa em estudo, a Meteoro, S.A., uma PME portuguesa com cerca de 60 anos de atividade no setor da venda e assistência técnica de equipamentos industriais, enfrenta limitações relevantes decorrentes da inexistência de um sistema formal de controlo de performance e de desempenho. Esta lacuna compromete a recolha sistemática e a interpretação crítica de dados, dificultando a tomada de decisões estratégicas e fragilizando a coesão entre os diversos níveis organizacionais.

Face a esta realidade, este projeto, propõe a implementação de um sistema de controlo de gestão de performance e de desempenho na Meteoro, S.A., com o objetivo de melhorar a eficiência, a produtividade e a competitividade da empresa. O tema enquadra-se nas áreas da gestão estratégica e do controlo de gestão, respondendo à necessidade crescente de alinhamento entre a estratégia organizacional e os resultados operacionais, num mercado caracterizado por forte pressão concorrencial e exigências crescentes por parte dos clientes.

A escolha do BSC decorre da sua reconhecida capacidade de integrar métricas financeiras e não financeiras, traduzindo a estratégia organizacional em objetivos operacionais concretos e sustentando uma gestão participativa e orientada para resultados. Estruturado em quatro perspetivas, Financeira, Cliente, Processos Internos, e Aprendizagem e Crescimento, o BSC tem-se afirmado como uma ferramenta robusta e eficaz para a gestão estratégica em diferentes tipos de organizações, sendo particularmente adequado à realidade técnica e operacional da Meteoro.

A introdução de um sistema formal de controlo de gestão numa organização com uma história longa e uma cultura consolidada coloca, no entanto, desafios consideráveis. Durante cerca de seis décadas, a empresa desenvolveu práticas baseadas na experiência empírica dos

seus colaboradores, sem recorrer a processos formais de planeamento ou avaliação sistemática de desempenho. Esta dependência de práticas informais, frequentemente centradas em pessoas chave, gera riscos acrescidos em termos de continuidade operacional e capacidade crítica de análise. Embora disponha de capital técnico e humano de elevada qualidade, a empresa poderá enfrentar resistências à mudança, sobretudo entre os colaboradores mais antigos, habituados a métodos tradicionais de trabalho. A falta de objetivos estratégicos claros constitui igualmente um entrave à mobilização e motivação das equipas.

Neste contexto, a questão de investigação que norteia o estudo é: Em que medida os indicadores de desempenho no setor dos equipamentos industriais podem contribuir para a melhoria da produtividade e a redução de custos, e como pode a sua utilização ser otimizada para reforçar a competitividade no mercado global?

Associadas a esta questão central, destacam-se três problemáticas principais:

- Resistência à mudança: necessidade de uma estratégia de comunicação transparente e participativa, promovida pela gestão de topo;
- Falta de dados estruturados: necessidade de criar mecanismos organizados de recolha e sistematização de informação;
- Indefinição de objetivos estratégicos: condição essencial para o sucesso da implementação do BSC.

Para ultrapassar estes desafios, torna-se fundamental desenvolver um plano de comunicação eficaz, liderado pela gestão de topo; investir em programas de formação orientados para a adoção do novo sistema; criar um modelo de avaliação justo, transparente e ajustado à realidade organizacional; e garantir a monitorização e ajustamento contínuo do sistema.

Desde trabalho de projeto consiste em conceber e propor a implementação de um sistema de controlo de gestão de performance e de desempenho, baseado no Balanced Scorecard (BSC), ajustado à realidade da Meteoro, S.A. De forma mais detalhada, são definidos os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar os mecanismos de controlo atualmente existentes e avaliar as suas limitações;
- Identificar os fatores críticos que impactam o desempenho a performance organizacional;
- Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) alinhados com os objetivos estratégicos da empresa;

- Elaborar um modelo de BSC corporativo e operacional, com metas, iniciativas e mecanismos de monitorização;
- Desenvolver um sistema integrado de desempenho e incentivos, para assegurar uma cultura de avaliação contínua e responsabilização;

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema, contextualiza a problemática e define os objetivos do estudo. O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura, na qual são abordados os principais instrumentos de gestão estratégica, controlo de gestão e gestão do desempenho. O terceiro capítulo descreve a metodologia de investigação adotada, fundamentando a escolha do estudo de caso como abordagem qualitativa. No quarto capítulo, apresenta-se o diagnóstico organizacional da Meteoro, sustentado em entrevistas, questionários e análises estratégicas. O quinto capítulo propõe o projeto de intervenção, através da conceção e aplicação prática do BSC. Por fim, o sexto capítulo reúne as conclusões do estudo, identifica as suas limitações e sugere direções para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão de Performance

A evolução dos modelos de controlo de gestão tem conduzido à adoção de abordagens mais integradas e dinâmicas, que procuram alinhar a execução operacional com os objetivos estratégicos de forma contínua e adaptativa. Esta transformação reflete a crescente complexidade dos contextos empresariais e a necessidade de garantir coerência entre o planeamento estratégico e as ações quotidianas. A gestão de performance, neste enquadramento, é entendida como um conjunto de práticas que assegura a articulação entre os objetivos organizacionais e os comportamentos e resultados concretos da organização.

A literatura tem vindo a reforçar a importância de sistemas integrados de medição e acompanhamento, capazes não apenas de monitorizar resultados, mas também de influenciar decisões, promover a aprendizagem organizacional e sustentar a melhoria contínua (Neely, 2005; Marr, 2012). Neste sentido, a gestão de performance deixou de se centrar exclusivamente em indicadores financeiros para assumir uma lógica estratégica, orientada para o alinhamento entre a visão da organização, os processos internos e os resultados esperados.

Neely (2005) destaca que os sistemas modernos de medição de performance devem fornecer informação útil sobre os resultados e, sobretudo, sobre os fatores que os determinam, permitindo uma visão clara das interdependências entre estratégia, processos e resultados. Em linha com esta perspetiva, Ferreira e Otley (2009) defendem que a eficácia de um sistema de controlo depende da sua capacidade de adaptação ao contexto interno e externo, integrando dados quantitativos e qualitativos, financeiros e não financeiros, através de mecanismos de feedback contínuo.

Entre os contributos mais recentes, destaca-se o modelo de High Performance Organization (HPO), desenvolvido por Waal (2020), que sublinha a importância de processos robustos de medição e gestão de performance, sustentados por liderança eficaz e uma cultura de melhoria contínua. Como afirma o autor, “a excelência organizacional sustentada depende da capacidade de implementar processos robustos de medição e gestão de performance, fortemente ancorados em liderança eficaz e melhoria contínua” (Waal, 2020, p. 43), reforçando a ideia de que estes sistemas devem ser vistos como catalisadores de mudança e não apenas como mecanismos de controlo.

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) complementam esta visão ao defender que os sistemas de medição devem ser concebidos como instrumentos dinâmicos, orientados para o desenvolvimento das capacidades organizacionais e para o alinhamento estratégico. Mais do

que medir, importa fomentar comportamentos consistentes com os objetivos definidos e criar condições para que a organização aprenda, se ajuste e evolua continuamente.

Neste contexto, o papel da liderança é determinante. A gestão de topo deve não só promover estes sistemas, como incorporá-los nas rotinas da organização, assegurando que são entendidos como ferramentas de desenvolvimento. Tal como salienta Kotter (1995), a criação de uma visão partilhada e a sua comunicação eficaz pelas chefias é essencial para o sucesso de qualquer processo de mudança organizacional.

Nas pequenas e médias empresas (PME), este desafio adquire características próprias. A proximidade entre gestão e operação facilita a aplicação direta dos modelos de controlo, mas exige também um maior envolvimento das lideranças na criação de uma cultura de responsabilização, orientação para resultados e compromisso com a melhoria contínua. A capacidade de alinhar práticas operacionais com os objetivos estratégicos torna-se, assim, um fator crítico para garantir a performance sustentada e a competitividade da organização.

2.1.1 O Balanced Scorecard

O BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (2008), surgiu como resposta às limitações dos sistemas tradicionais de controlo, excessivamente centrados em métricas financeiras e desprovidos de uma ligação efetiva com a execução da estratégia. Na sua conceção original, os autores propuseram uma estrutura assente em quatro perspetivas interdependentes, Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, como forma de traduzir a visão estratégica da organização em objetivos operacionais mensuráveis e monitorizáveis.

Mais do que um mero conjunto de indicadores, o BSC configura um sistema abrangente de gestão estratégica, que permite clarificar a visão organizacional, comunicar prioridades de forma estruturada, alinhar os esforços das equipas com a estratégia definida e monitorizar, de forma sistemática, o progresso rumo aos objetivos estabelecidos. A lógica de causalidade entre as diferentes perspetivas representa uma das principais inovações do modelo, ao demonstrar como os investimentos em desenvolvimento de competências, inovação de processos e melhoria da experiência do cliente impactam diretamente a criação de valor financeiro sustentável.

Kaplan e Norton (2008) defendem que o BSC deve ser entendido como um "sistema integrado que liga a estratégia à operação, fornecendo às organizações os mecanismos necessários para gerir, medir e ajustar o desempenho em tempo útil". A sua implementação contribui para colmatar o fosso frequentemente identificado entre a formulação da estratégia e

a sua execução, particularmente em PME's, onde a comunicação e o alinhamento estratégico tendem a ser mais informais e fragmentados.

O envolvimento da gestão de topo é apontado como um dos fatores críticos de sucesso na implementação do BSC. Como salientam Niven (2014) e Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), é imperativo que a liderança patrocine o processo de desenvolvimento do BSC, liderando a definição da visão estratégica, promovendo a sua disseminação em todos os níveis da organização e assumindo um compromisso inequívoco com a sua execução. Sem este envolvimento ativo, o BSC corre o risco de ser percecionado como um exercício meramente técnico, sem impacto real nas práticas e comportamentos organizacionais.

Além disso, a eficácia do BSC depende da capacidade da organização para alinhar os seus sistemas de recompensa, os processos de planeamento estratégico e operacional e os sistemas de informação com os objetivos estratégicos definidos. Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003) alertam que implementações padronizadas e descontextualizadas do BSC podem comprometer o seu valor, defendendo que a adaptação do modelo à realidade específica da organização é fundamental para assegurar a sua eficácia.

Num contexto de transformação digital, Eckerson (2022) reforça o papel do BSC como plataforma de gestão do desempenho integrada com tecnologias de business intelligence. A utilização de dashboards interativos e sistemas de monitorização em tempo real permite à liderança acompanhar os principais indicadores estratégicos, detetar desvios de forma precoce e tomar decisões baseadas em dados sólidos e atualizados.

Neste caso, a implementação do BSC apresenta-se como uma oportunidade para operacionalizar a estratégia de forma sistemática e transparente, permitindo a construção de um modelo de gestão coerente, comunicável e passível de monitorização contínua. Ao assumir a liderança do processo de implementação, a gestão de topo legitima a mudança, reforça o alinhamento interno e promove a consolidação de uma cultura organizacional orientada para resultados, essencial para a sustentabilidade e o crescimento da empresa num mercado altamente competitivo.

2.1.2 Implementação do Balanced Scorecard em Pequenas e Médias Empresas

A implementação do BSC em PME's constitui uma abordagem promissora para elevar a maturidade organizacional em matéria de planeamento, controlo e alinhamento estratégico. Contudo, este processo não está isento de desafios, sendo fundamental que o modelo seja criteriosamente ajustado às especificidades estruturais, culturais e operacionais destas organizações.

As PME's operam frequentemente com recursos limitados, processos informais e grande dependência da liderança. Por este motivo, conforme salienta Niven (2014), "a simplicidade é um fator crítico de sucesso" na adoção do BSC. O modelo deve privilegiar a clareza e a relevância dos objetivos definidos, assegurando a sua compreensão e operacionalização por parte de todos os intervenientes. A implementação de sistemas demasiado complexos ou padronizados pode comprometer a eficácia prática do modelo, conduzindo à sua rejeição interna.

Neste contexto, o envolvimento da gestão de topo assume um papel absolutamente determinante. A liderança não apenas deve patrocinar a iniciativa como também garantir a sua integração cultural e estratégica. O envolvimento ativo da administração contribui para gerar credibilidade interna, legitimar o modelo e promover a sua aceitação como ferramenta de gestão útil, em detrimento da perceção de mais um instrumento burocrático.

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) reforçam que, em organizações de menor dimensão, o BSC pode revelar-se particularmente eficaz quando entendido como um processo de aprendizagem coletiva. A flexibilidade do modelo permite a definição de um número reduzido de indicadores-chave por perspetiva, selecionados de forma participada e ajustados às prioridades específicas do negócio. Este envolvimento promove a responsabilização individual e coletiva e fomenta uma cultura de melhoria contínua.

Adicionalmente, o sucesso da implementação do BSC em PME depende da capacidade para traduzir os objetivos estratégicos em ações concretas e facilmente monitorizáveis. Eckerson (2022) sublinha a importância de recorrer a ferramentas de suporte simples, como dashboards visuais adaptados à escala organizacional, que permitam acompanhar o desempenho em tempo real e apoiar uma tomada de decisão mais ágil e informada.

A estruturação de um BSC adequado às características da organização representa também uma oportunidade para reforçar a coesão interna, clarificar responsabilidades e promover a autonomia dos colaboradores. A gestão de topo deve assegurar uma comunicação clara e contínua sobre os benefícios do modelo e apoiar as equipas na sua utilização eficaz, através de formação prática e de mecanismos de acompanhamento regulares.

Neste caso, a aplicação do BSC apresenta-se como uma oportunidade estratégica para instituir um sistema formal de controlo e alinhamento organizacional, até agora inexistente. O envolvimento do CEO e da gestão intermédia no processo de conceção e implementação do BSC é crucial para garantir a coerência entre a estratégia delineada e a prática operacional, reforçando a legitimidade e a aceitação do modelo junto dos colaboradores.

2.1.3 Definição e Seleção de Indicadores de Performance (KPIs)

A definição e seleção de Indicadores-Chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPIs) constitui uma etapa fundamental na implementação de qualquer sistema de controlo de gestão de performance, nomeadamente no contexto do BSC. A eficácia do sistema depende, em grande medida, da qualidade dos indicadores escolhidos, da sua relevância estratégica e da sua capacidade para traduzir objetivos organizacionais em métricas operacionais claras e mensuráveis.

Segundo Marr (2012), a escolha dos KPIs deve obedecer a três critérios fundamentais: relevância, simplicidade e capacidade de comunicação. Um indicador só será eficaz se estiver diretamente relacionado com os objetivos estratégicos da organização, se for de fácil compreensão para todos os níveis hierárquicos e se permitir a sua monitorização de forma prática e regular. A proliferação de indicadores irrelevantes ou redundantes gera confusão, dispersa o foco organizacional e compromete a eficácia do sistema.

Parmenter (2015) distingue entre dois tipos de indicadores: os indicadores de resultado (lag indicators), que medem eventos passados e refletem a performance já atingida, e os indicadores de desempenho (lead indicators), que antecipam tendências e preveem o sucesso futuro. Um sistema de gestão eficaz deve equilibrar ambos os tipos, permitindo à organização não apenas avaliar o que foi alcançado, mas também orientar as suas ações futuras.

A definição de KPIs deve ser realizada de forma participada, envolvendo as diferentes áreas funcionais e contando com a liderança ativa da gestão de topo. Esta abordagem promove o alinhamento estratégico, reforça o compromisso interno e assegura que os indicadores selecionados sejam percebidos como relevantes e justos pelos colaboradores.

Além disso, os KPIs devem ser regularmente revistos e atualizados. Eckerson (2022) defende que, num ambiente organizacional cada vez mais dinâmico, os indicadores devem evoluir em consonância com as mudanças na estratégia, nas operações e no mercado. A utilização de plataformas de business intelligence e dashboards digitais facilita a monitorização contínua dos KPIs, permitindo uma gestão mais ágil e baseada em dados atualizados.

Outro aspeto crucial é a definição clara das metas associadas a cada KPI. De acordo com Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012), para que os KPIs sejam verdadeiramente eficazes, devem estar associados a objetivos quantificáveis, temporalmente delimitados e realistas, garantindo a sua capacidade de orientar o comportamento organizacional e de sustentar processos de melhoria contínua.

Neste contexto, a seleção criteriosa dos KPIs é determinante para medir o progresso na implementação do BSC e para apoiar a melhoria da performance organizacional. Os indicadores

devem ser poucos, focados nas prioridades estratégicas da empresa e comunicados de forma clara a todos os níveis, reforçando o alinhamento interno e promovendo uma cultura de responsabilidade e orientação para resultados.

2.1.4 Fatores Críticos de Sucesso na Aplicação do BSC

A aplicação eficaz do BSC depende de um conjunto de fatores críticos de sucesso, que devem ser cuidadosamente considerados durante o processo de implementação. A literatura especializada identifica vários elementos que influenciam a capacidade da organização para integrar o BSC de forma produtiva no seu sistema de gestão estratégica.

Um dos fatores mais amplamente reconhecidos é o envolvimento ativo da gestão de topo. Segundo Niven (2014), a liderança desempenha um papel essencial na definição da visão estratégica, no patrocínio do projeto e na mobilização das equipas para a sua execução. Sem o compromisso explícito e contínuo da gestão de topo, o BSC tende a ser visto como um mero exercício técnico, carecendo de legitimidade e de impacto real na organização.

Outro elemento fundamental é a clareza e comunicação da estratégia. Como salientam Kaplan e Norton (2008), a estratégia deve ser explicitada de forma clara, consistente e acessível a todos os colaboradores. A construção de mapas estratégicos visuais facilita a compreensão das relações de causa e efeito entre objetivos e contribui para alinhar os esforços individuais e coletivos com as prioridades organizacionais.

A simplicidade e o foco na seleção de objetivos e indicadores constituem igualmente fatores críticos. Parmenter (2015) sublinha que a tentação de incluir um número excessivo de KPIs deve ser evitada, devendo privilegiar-se um conjunto limitado de indicadores altamente relevantes para o sucesso estratégico. Esta abordagem evita a dispersão de recursos e assegura a focalização no que é verdadeiramente essencial.

A integração do BSC nos processos de gestão é também crucial. Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) defendem que o BSC deve ser incorporado nos ciclos de planeamento, execução, monitorização e recompensa da organização, funcionando como uma plataforma de alinhamento e melhoria contínua, e não como um sistema paralelo ao funcionamento diário.

Finalmente, o ajustamento contínuo do BSC em função da evolução da organização e do ambiente externo é vital para garantir a sua relevância e eficácia a longo prazo. Eckerson (2022) realça a importância da utilização de tecnologias de business intelligence para monitorizar os KPIs em tempo real e apoiar uma gestão baseada em dados atualizados.

A atenção a estes fatores críticos de sucesso será determinante para garantir uma implementação eficaz e sustentável do BSC, promovendo o alinhamento estratégico, a melhoria do desempenho e a criação de valor a longo prazo.

2.1.5 Benefícios da Implementação do Balanced Scorecard

A implementação do BSC traz inúmeros benefícios para as organizações, particularmente no que respeita ao alinhamento estratégico, à gestão do desempenho e à criação de uma cultura de responsabilização e melhoria contínua.

Um dos principais benefícios apontados por Kaplan e Norton (2008) é a capacidade do BSC para traduzir a estratégia em ações operacionais claras. Ao decompor a visão estratégica em objetivos específicos distribuídos pelas quatro perspetivas, Financeira, Cliente, Processos Internos, e Aprendizagem e Crescimento, o BSC facilita a comunicação da estratégia a toda a organização e torna mais transparente o contributo de cada colaborador para o sucesso global.

Outro benefício significativo é o reforço do alinhamento organizacional. Niven (2014) enfatiza que o BSC promove a coerência entre a estratégia definida pela gestão de topo e as atividades realizadas ao nível operativo, quebrando o tradicional fosso existente entre o planeamento estratégico e a execução. Este alinhamento contribui para uma utilização mais eficaz dos recursos e para uma maior orientação para resultados.

A utilização do BSC também estimula a melhoria contínua. Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) referem que os sistemas de medição de desempenho, quando integrados na dinâmica organizacional, incentivam a aprendizagem interna e a adaptação às mudanças do ambiente competitivo. O acompanhamento regular dos indicadores permite identificar desvios atempadamente, corrigir rumos e potenciar boas práticas.

A capacidade de antecipação e proatividade é outro benefício importante. Eckerson (2022) sublinha que, através da utilização de dashboards e sistemas de monitorização em tempo real, o BSC permite uma gestão baseada em dados atualizados, reforçando a capacidade de antecipar tendências e de responder de forma ágil aos desafios e oportunidades do mercado.

Adicionalmente, o BSC contribui para a responsabilização individual e coletiva. Parmenter (2015) refere que, ao associar objetivos e indicadores claros a cada nível da organização, o BSC clarifica as expectativas de desempenho e promove uma cultura de compromisso e accountability, fundamentais para o fortalecimento da performance organizacional.

A implementação do BSC poderá gerar benefícios significativos, nomeadamente no reforço da capacidade de planeamento e controlo, no alinhamento entre departamentos, na melhoria da

eficiência operacional e na criação de uma cultura organizacional mais orientada para resultados e inovação.

2.1.6 Papel da Gestão de Topo na Sustentação do Sistema

O envolvimento da gestão de topo é amplamente reconhecido como um dos fatores mais determinantes para o sucesso da implementação e sustentação do BSC nas organizações. Sem o patrocínio e a liderança ativa da administração, o BSC corre o risco de ser percebido como um exercício meramente técnico e de perder impacto na orientação estratégica e operacional da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (2008), a gestão de topo deve ser a principal impulsionadora do BSC, assumindo a responsabilidade de articular uma visão estratégica clara, comunicar de forma eficaz os objetivos e assegurar a integração do modelo nos processos de gestão da organização. A liderança não se limita, assim, à fase inicial de lançamento do BSC, mas deve manter um envolvimento contínuo, revendo objetivos, acompanhando indicadores e patrocinando iniciativas de melhoria.

Kotter (1995) reforça que a criação de uma visão partilhada e a sua comunicação sistemática são elementos essenciais para mobilizar as equipas e garantir a adesão ao processo de mudança. Sem esta orientação da liderança, as iniciativas estratégicas tendem a fragmentar-se, perdendo coesão e eficácia.

Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012) sublinham que o envolvimento da gestão de topo tem ainda um efeito multiplicador sobre a cultura organizacional. Quando a liderança demonstra compromisso com o BSC, incorpora os seus princípios na linguagem quotidiana da organização e utiliza os indicadores como ferramentas efetivas de gestão, reforça-se a legitimidade do sistema e promovem-se comportamentos alinhados com a estratégia.

Niven (2014) acrescenta que a gestão de topo deve assegurar que o BSC está incorporado nos processos críticos da organização, nomeadamente na definição de objetivos, na avaliação de desempenho, na tomada de decisões e nos mecanismos de recompensa e reconhecimento. A utilização consistente do BSC em todos estes processos contribui para consolidar uma cultura orientada para resultados e para a melhoria contínua.

Adicionalmente, a liderança deve garantir a flexibilidade e a capacidade de adaptação do BSC ao longo do tempo. Eckerson (2022) salienta que, num ambiente de transformação digital e de rápidas mudanças de mercado, a capacidade de ajustar indicadores, redefinir prioridades e adaptar os mecanismos de controlo é fundamental para preservar a relevância e a eficácia do sistema.

A gestão de topo desempenha um papel duplamente crítico. Por um lado, deve liderar o processo de mudança cultural, promovendo a aceitação do BSC como ferramenta de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, deve garantir a integração prática do sistema na gestão do dia a dia, apoiando a construção de um modelo de controlo de gestão que contribua efetivamente para o reforço da competitividade, da eficiência e da capacidade de inovação da empresa.

2.1.7 As Ferramentas de Controlo de Gestão

No domínio do controlo de gestão, Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues (2015) oferecem uma perspetiva abrangente sobre os instrumentos que suportam a implementação e a monitorização da estratégia nas organizações. Estes autores propõem uma tipologia estruturada de ferramentas, agrupadas em três grandes categorias: instrumentos de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo.

Os instrumentos de pilotagem constituem a base técnica do controlo de gestão e incluem ferramentas clássicas como os orçamentos, os centros de responsabilidade, os sistemas de custeio, os indicadores de desempenho (KPIs) e o BSC. Estes instrumentos permitem traduzir os objetivos estratégicos em métricas operacionais concretas, garantindo o acompanhamento sistemático da performance organizacional e sustentando a tomada de decisão informada.

Os instrumentos de orientação do comportamento visam alinhar as atitudes e práticas dos colaboradores com os objetivos da organização. Através da definição de metas, da avaliação de desempenho individual e da implementação de sistemas de incentivos, estas ferramentas promovem uma cultura de responsabilização, mérito e foco em resultados, desempenhando um papel essencial na mobilização das equipas e no reforço da coesão interna.

Por fim, os instrumentos de diálogo têm como principal função fomentar a comunicação e a coerência entre os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais. Exemplos disso são os relatórios de desempenho, os sistemas de informação de gestão, os mapas estratégicos e as reuniões periódicas de alinhamento. Estes instrumentos facilitam o entendimento e a partilha da estratégia, assegurando que todos os colaboradores compreendem a sua contribuição para os objetivos globais.

Esta abordagem integrada ao controlo de gestão evidencia que, mais do que um conjunto de técnicas, este constitui um verdadeiro sistema de suporte à execução estratégica. A articulação coerente entre estas três categorias de ferramentas permite transformar a estratégia num processo contínuo de ação, monitorização, aprendizagem e ajustamento – condição essencial para o sucesso organizacional em contextos competitivos e em constante mudança.

2.1.8 Modelos Alternativos e Complementares ao BSC

Para além do BSC, têm sido desenvolvidas várias metodologias alternativas e complementares que procuram dar resposta a diferentes contextos organizacionais, setores de atividade e exigências estratégicas. Estas abordagens, analisadas por autores como Neely (2005), Marr (2012) e Jordan et al. (2015), oferecem perspetivas distintas sobre a medição e gestão da performance organizacional, privilegiando a flexibilidade, o foco nos stakeholders ou a integração de múltiplas dimensões de valor.

O Tableau de Bord, de origem francesa, constitui uma das primeiras alternativas ao BSC, concebido inicialmente como ferramenta de controlo operativo através de indicadores táticos. Evoluindo para o Tableau de Bord Prospectif, este modelo passou a integrar elementos de planeamento estratégico, aproximando-se da lógica de alinhamento vertical proposta pelo BSC, mas sem seguir a estrutura causal de quatro perspetivas (Mévellec, 2003).

O Performance Prism, desenvolvido por Neely, Adams e Kennerley (2002), adota uma abordagem centrada nos stakeholders, estruturando-se em torno de cinco dimensões: Satisfação dos Stakeholders, Estratégias, Processos, Capacidades e Contribuições dos Stakeholders. Este modelo destaca-se pela sua visão relacional e pela valorização do papel ativo dos diferentes intervenientes na criação de valor.

O Modelo de Excelência da EFQM, por sua vez, foca-se numa abordagem holística da gestão da qualidade total, agrupando critérios em dois blocos principais: os “meios” (liderança, estratégia, pessoas, parcerias e processos) e os “resultados” (clientes, colaboradores, sociedade e desempenho organizacional). Trata-se de um modelo robusto, orientado para a autoavaliação e o benchmarking (van der Wiele, Dale & Williams, 2000).

Outra abordagem relevante é o sistema OKR (Objectives and Key Results), popularizado pela Google, que propõe uma estrutura simples e ágil de definição de objetivos de curto prazo e resultados-chave mensuráveis. Defendido por Doerr (2018), este sistema é especialmente útil em ambientes dinâmicos, onde a rapidez de adaptação estratégica é crítica.

Adicionalmente, existem outras metodologias que contribuem para a gestão da performance, como a Pirâmide de Desempenho, que articula objetivos estratégicos e operacionais de forma hierárquica; o Hoshin Kanri, de origem japonesa, que promove o alinhamento entre a estratégia e a execução através de ciclos participativos; e o Success Mapping (Sharma, 2020), que recorre à representação visual dos fatores críticos de sucesso.

No plano mais integrador, destaca-se o Integrated Reporting Framework (IIRC, 2021), que propõe a combinação das dimensões financeira, ambiental e social numa lógica de criação de

valor sustentável a longo prazo. Este modelo reflete as tendências mais recentes da governação empresarial e da responsabilidade corporativa.

A obra de Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues (2015) sintetiza estas abordagens agrupando-as em três categorias de ferramentas de controlo de gestão: instrumentos de pilotagem (como o orçamento, os KPIs e o próprio BSC), instrumentos de orientação do comportamento (como os sistemas de incentivos e a avaliação de desempenho) e instrumentos de diálogo (como os relatórios, mapas estratégicos e reuniões de alinhamento). Esta tipologia reforça a ideia de que os modelos não são mutuamente exclusivos, podendo ser combinados conforme a maturidade e necessidades da organização.

Neste caso, a escolha pelo BSC surge como a mais adequada à sua realidade, pelo equilíbrio entre simplicidade estrutural e capacidade de alinhar a estratégia com a operação. Contudo, os modelos alternativos aqui apresentados poderão ser explorados de forma complementar, potenciando a adaptação a desafios específicos, como a agilidade, a participação ou a sustentabilidade.

2.1.9 Fundamentação da Abordagem Faseada

A implementação de um sistema de controlo de performance baseado no BSC não deve ser encarada como um processo técnico isolado, mas como uma mudança organizacional profunda, que exige tempo, adaptação e envolvimento progressivo das equipas. Segundo Kaplan e Norton (1996), a criação de um sistema eficaz de medição de desempenho requer não apenas a definição clara da estratégia, mas também a sua tradução em objetivos operacionais, alinhados com os processos internos, as competências dos colaboradores e os sistemas de informação existentes.

Neste sentido, os autores defendem que a adoção do BSC deve ser contextualizada e ajustada à realidade específica de cada organização, tendo em conta as suas características culturais, maturidade organizacional e estrutura interna. A abordagem por fases, que pressupõe a implementação inicial num projeto-piloto, surge como uma resposta prática e estratégica a este desafio. Esta opção permite testar os mecanismos de controlo num ambiente mais limitado e controlado, identificar constrangimentos, recolher feedback direto dos colaboradores e realizar os ajustamentos necessários antes de uma aplicação mais alargada (Kaplan & Norton, 1996, p. 19).

Além disso, Kaplan e Norton (2008) reforçam que a gestão estratégica deve ser entendida como um ciclo contínuo de formulação, execução, aprendizagem e ajustamento, no qual o BSC funciona simultaneamente como mapa estratégico e sistema de gestão. Ao iniciar a aplicação

numa unidade organizacional crítica, como o Departamento de Serviços, a organização pode gerar resultados tangíveis a curto prazo, como melhoria de indicadores operacionais ou aumento da satisfação do cliente, que servem de exemplo e incentivo para outras áreas. Este processo incremental contribui não só para mitigar resistências internas, como também para estimular a aprendizagem organizacional e consolidar uma cultura de desempenho.

Em síntese, a abordagem faseada permite alinhar a visão estratégica com as especificidades do terreno, favorecendo a adoção sustentada e participada do sistema de controlo de performance. Esta estratégia é, por isso, amplamente recomendada na literatura como forma de aumentar a eficácia e a durabilidade das iniciativas de mudança organizacional (Kaplan & Norton, 2008, p. 114).

No âmbito da literatura especializada em sistemas de controlo de gestão, têm sido desenvolvidas diversas abordagens que procuram responder aos desafios da medição e gestão de performance. Embora o Balanced Scorecard se destaque pela sua abordagem integrada e estratégica, importa considerar os contributos e limitações de outros modelos, de modo a fundamentar a sua escolha de forma crítica. Assim, a Tabela 2. 1 – Vantagens e Desvantagens dos Sistemas Alternativos ao BSC, apresenta uma síntese comparativa entre o BSC e outras metodologias amplamente referenciadas, destacando as principais vantagens e desvantagens de cada uma no contexto organizacional.

Tabela 2. 2 – Vantagens e Desvantagens dos Sistemas Alternativos ao BSC

Modelo	Foco Principal	Vantagens	Limitações	Aplicabilidade à Meteoro
Balanced Scorecard (BSC)	Alinhamento estratégico com perspectivas integradas	Estrutura clara, fácil comunicação, foco no desempenho	Pode ser rígido e burocrático se mal implementado	Alta – garante alinhamento entre áreas e objetivos estratégicos
Tableau de Bord	Controlo operativo com indicadores táticos	Flexível, útil para monitorização contínua	Pouca ligação explícita à estratégia	Média – útil para reforçar o controlo operacional
Tableau de Bord Prospectif	Integração entre visão estratégica e controlo tático	Combina estratégia com operacionalização	Pode ser complexo de operacionalizar	Alta – combina bem com o BSC em contexto matricial
EFQM	Excelência organizacional e melhoria contínua	Abrangente, promove autoavaliação e benchmarking	Requer maturidade organizacional elevada	Média – pode apoiar melhoria contínua e cultura de qualidade
Performance Prism	Stakeholders e valor recíproco	Abordagem sistémica com foco externo	Implementação pode ser complexa	Alta – reforça o foco nos stakeholders técnicos e comerciais
OKR	Objetivos curtos e mensuráveis com foco na agilidade	Transparente, adaptável, incentiva foco e autonomia	Menor foco na sustentabilidade e longo prazo	Alta – complementar para ciclos curtos e metas operacionais
Pirâmide de Desempenho	Hierarquia de objetivos estratégicos e operacionais	Ligações verticais e horizontais bem definidas	Pouco adaptável a ambientes voláteis	Média – útil para mapear coerência interna da estratégia
Hoshin Kanri	Alinhamento entre estratégia e execução diária	Envolvimento coletivo e foco na melhoria contínua	Elevada exigência de envolvimento e disciplina	Média – aplicável na gestão de operações e equipas técnicas
Success Mapping	Clareza e visualização de metas críticas ao sucesso	Facilita alinhamento e comunicação estratégica	Requer consenso e clareza conceptual	Alta – ferramenta visual e comunicacional simples
Integrated Reporting Framework	Criação de valor sustentável e relato integrado	Integra múltiplas dimensões de desempenho	Implementação exigente e com foco externo	Alta – relevante no contexto ESG e criação de valor a longo prazo

2.2 Gestão de Desempenho

A gestão de desempenho individual constitui um dos pilares fundamentais da gestão de recursos humanos e desempenha um papel determinante na concretização dos objetivos estratégicos das organizações. A sua importância tem vindo a crescer em virtude da necessidade de reforçar a responsabilização, alinhar os comportamentos dos colaboradores com a estratégia organizacional e promover uma cultura de melhoria contínua.

De acordo com Neely (2005, p. 1266), a gestão de desempenho deve ser concebida como um processo sistemático que visa não apenas avaliar resultados, mas também influenciar comportamentos e desenvolver competências. Este enfoque torna-se especialmente relevante no contexto das PME's, onde a proximidade entre a gestão e os colaboradores permite uma maior flexibilidade e personalização dos modelos de avaliação.

Para que a gestão de desempenho seja eficaz, é essencial que os objetivos individuais estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Como referem Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012, p. 95), esse alinhamento não pode ser assumido como automático, devendo ser cuidadosamente construído através de processos participativos, comunicação clara e definição de indicadores mensuráveis e compreendidos por todos. Neste sentido, a gestão de topo tem um papel vital na legitimação e no acompanhamento contínuo destes processos (Kaplan & Norton, 2008, p. 175).

A definição de indicadores de desempenho individual deve ter em conta tanto os lead indicators, que sinalizam antecipadamente o progresso (ex.: cumprimento de prazos, participação em ações de formação), como os lag indicators, que refletem os resultados obtidos (ex.: número de avarias resolvidas, índice de satisfação do cliente). Parmenter (2015, p. 39) alerta para a importância de não confundir atividade com impacto, defendendo que os indicadores devem estar focados nos fatores críticos de sucesso e contribuir para a criação de valor.

Além da componente avaliativa, a gestão de desempenho individual deve integrar uma lógica de desenvolvimento. Ceitil (2016, p. 151) salienta que o desempenho não depende apenas de fatores técnicos ou operacionais, mas também do contexto organizacional, da motivação intrínseca e do apoio ao desenvolvimento de competências. Assim, os processos de avaliação devem ser acompanhados de planos de ação, feedback estruturado e oportunidades de formação que permitam ao colaborador melhorar e crescer.

Outro aspeto essencial prende-se com a perceção de justiça e transparência no sistema. Kotter (1995, p. 62) defende que qualquer mudança, especialmente em áreas sensíveis como a avaliação de desempenho, deve ser comunicada de forma clara, fundamentada em dados e com

forte envolvimento das chefias intermédias. A aceitação e o compromisso dos colaboradores com os objetivos definidos dependem da confiança no processo e da perceção de que a avaliação é justa, construtiva e útil.

Marr (2012, p. 101) destaca ainda a necessidade de os sistemas de avaliação de desempenho serem simples, práticos e orientados para a ação. Sistemas demasiado complexos ou burocráticos tendem a ser rejeitados pelos utilizadores, acabando por perder eficácia. Pelo contrário, um modelo bem concebido, com indicadores objetivos e relevantes, facilita o acompanhamento regular, incentiva o diálogo entre chefia e colaborador e gera ganhos em termos de motivação, produtividade e qualidade.

No caso das organizações que adotam o BSC como sistema de controlo de gestão, a gestão de desempenho individual deve ser integrada no desdobramento dos objetivos estratégicos. Como propõem Kaplan e Norton (2000, p. 149), a articulação entre o BSC corporativo, operacional e individual permite alinhar os esforços de todos os membros da organização com a estratégia global, assegurando coerência, foco e orientação para resultados.

Em síntese, a gestão de desempenho individual não se limita à medição de resultados; constitui uma ferramenta de desenvolvimento, alinhamento estratégico e valorização do capital humano. A sua eficácia depende da clareza dos objetivos, da adequação dos indicadores, da justiça percebida pelos colaboradores e da integração com os sistemas mais amplos de controlo de performance da organização.

3. Metodologia

3.1 Método

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa e exploratória, dado que o objetivo central consiste em analisar de forma aprofundada a implementação de um sistema de controlo de performance e de desempenho numa empresa de venda e assistência técnica a equipamentos industriais.

De acordo com Yin (2009, p. 18), o estudo de caso configura-se como o “método mais adequado para investigar fenómenos complexos em contextos reais, sobretudo em situações onde o investigador exerce pouco controlo sobre os acontecimentos”. O autor sublinha que "o estudo de caso é a escolha preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'porquê', quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos, e quando o foco incide em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto real" (Yin, 2009, p. 18).

Assim, o estudo de caso único constitui o desenho metodológico adotado, por permitir captar a riqueza e complexidade do fenómeno em análise a construção e implementação de um sistema de controlo de gestão numa PME industrial, integrando múltiplas fontes de evidência e permitindo uma compreensão holística da realidade organizacional.

3.2 Técnicas de Recolha de Dados

Em consonância com as boas práticas metodológicas recomendadas por Yin (2009, p. 101), a recolha de dados foi realizada recorrendo a diversas fontes de informação, de modo a garantir a validade e a fiabilidade do estudo. Segundo o autor, "a força do estudo de caso reside no uso de múltiplas fontes de evidência" (Yin, 2009, p. 101), prática que reforça a credibilidade das conclusões através da triangulação dos dados.

Neste projeto, privilegiou-se a combinação de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados aos colaboradores da empresa Meteoro, S.A. As entrevistas foram dirigidas a membros da gestão de topo e visaram captar perceções estratégicas sobre o estado atual da organização, as expetativas relativas ao novo sistema de controlo e os desafios da sua implementação. Para o efeito foi elaborado um guião que se apresenta no Anexo I - Transcrição das Entrevistas à administração e Sistematização dos Dados. Os questionários, por sua vez, procuraram recolher a opinião dos colaboradores operacionais, de modo a envolver diferentes níveis hierárquicos na análise e assegurar uma visão abrangente do contexto organizacional (Anexo I - Transcrição das Entrevistas à administração e Sistematização dos Dados e Anexo II - Transcrição dos questionários a trabalhadores e Sistematização dos Dados).

Esta estratégia de recolha permitiu integrar visões complementares e captar simultaneamente dados objetivos e subjetivos, essenciais para a compreensão da realidade em estudo e para a fundamentação da proposta de intervenção.

3.3 Técnicas de Tratamento de Dados

Para o tratamento dos dados recolhidos, optou-se pela utilização da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Esta técnica permite examinar de forma sistemática, objetiva e inferencial o conteúdo das comunicações verbais e escritas, visando a identificação de padrões de sentido, categorias temáticas e elementos significativos (Bardin, 2011, p. 47).

A análise de conteúdo revelou-se especialmente adequada para esta investigação, dada a sua natureza qualitativa e a necessidade de interpretar perceções, expectativas e experiências relativas à introdução de um novo sistema de controlo de gestão de performance e de desempenho.

O processo de análise foi conduzido em três fases principais, conforme sugerido por Bardin (2011, p. 123):

- Pré-análise: Organização do material empírico com uma transcrição integral das entrevistas (Anexo I - Transcrição das Entrevistas à administração e Sistematização dos Dados) e sistematização dos dados recolhidos via questionário (Anexo II - Transcrição dos questionários a trabalhadores e Sistematização dos Dados) e definição de categorias temáticas preliminares, baseadas nos objetivos do estudo e no enquadramento teórico;
- Exploração do material: Codificação e categorização dos dados em torno de seis grandes eixos temáticos comuns às entrevistas e aos questionários: Objetivos estratégicos e prioridades, Expectativas face ao sistema de controlo, Perceção do BSC, Definição de indicadores e metas, Cultura organizacional e comunicação interna, e Barreiras e condições para a implementação;
- Tratamento e interpretação dos resultados: Articulação dos dados empíricos com o enquadramento teórico, cruzando as perspetivas recolhidas junto da gestão de topo e dos colaboradores, e extraindo inferências relevantes para a construção do modelo de BSC a implementar na organização.

Ao privilegiar a análise de conteúdo, garantiu-se não apenas o rigor e a sistematicidade na interpretação dos dados, mas também a sensibilidade necessária para compreender os significados subjetivos atribuídos pelos atores organizacionais aos fenómenos em estudo.

4. Diagnóstico da Empresa

4.1 Caracterização da Meteoro, S.A.

A Meteoro – Sociedade Técnica Metalúrgica, S.A. é uma empresa portuguesa de referência, especializada no fornecimento de equipamentos industriais e na prestação de serviços técnicos de assistência. Fundada em 1964 pelo Engenheiro Celestino da Cruz Picanço, figura marcante e visionária, a Meteoro nasceu da vontade de colmatar uma lacuna existente no mercado nacional, a ausência de fornecedores que, para além da simples comercialização de produtos, prestassem um acompanhamento técnico especializado e de elevada qualidade.

Desde a sua génese, a organização pautou a sua atuação por elevados padrões de rigor técnico, inovação e orientação para o cliente, fatores que se revelaram determinantes para a consolidação da sua posição no setor. A liderança inspiradora do Engenheiro Celestino da Cruz Picanço, que se manteve como administrador da empresa até dezembro de 2023, aos 93 anos de idade, constituiu um pilar fundamental da cultura organizacional da Meteoro. A sua dedicação inabalável, o profundo conhecimento técnico e a defesa permanente dos valores de ética, excelência e perseverança continuam a ser, ainda hoje, uma fonte de inspiração para todos os colaboradores.

Ao longo da sua história, a Meteoro demonstrou uma notável capacidade de adaptação às exigências do mercado e às transformações do ambiente económico. Nos primeiros anos de atividade, a empresa concentrou-se no projeto e na subcontratação da construção de pequenos equipamentos de movimentação de cargas, respondendo às necessidades específicas dos seus clientes. Contudo, as dificuldades de financiamento sentidas na época impuseram a necessidade de uma reorientação estratégica, que culminou na configuração atual da organização.

Esta evolução permitiu à Meteoro diversificar a sua oferta, expandindo a sua atuação para soluções mais complexas e integradas, combinando a comercialização de equipamentos industriais com um serviço técnico de excelência. Esta aposta na diferenciação pela qualidade técnica e pelo acompanhamento pós-venda revelou-se essencial para o fortalecimento da sua marca e para o estabelecimento de relações de confiança duradouras com os seus clientes.

A cultura organizacional da Meteoro assenta, assim, em princípios sólidos de responsabilidade, compromisso e inovação, que moldaram a identidade da empresa ao longo de seis décadas de existência. Atualmente, a Meteoro procura reforçar a sua posição no mercado através da profissionalização dos seus processos de gestão, apostando na implementação de sistemas de controlo de performance e de melhoria contínua, de forma a garantir a sua sustentabilidade e crescimento num ambiente empresarial cada vez mais competitivo.

4.2 Principais Marcos no Desenvolvimento da Empresa

Ao longo da sua história, a Meteoro tomou decisões estratégicas fundamentais que contribuíram significativamente para o seu crescimento sustentável e para a consolidação da sua posição diferenciadora no mercado nacional. Uma dessas decisões foi a aposta na liderança no fornecimento e assistência técnica de correias transportadoras, concretizada com a obtenção da representação da Kleber Columbes, um dos fabricantes de referência a nível mundial, reconhecido tanto pela elevada qualidade dos seus produtos como pelo suporte técnico especializado que oferece.

Reconhecendo uma lacuna existente no mercado português, a empresa avançou com a criação de uma unidade especializada em manutenção de correias transportadoras. Esta iniciativa surgiu da constatação da inexistência de um serviço estruturado e tecnicamente qualificado neste domínio, tendo a Meteoro investido na formação de técnicos especializados e na aquisição de equipamentos adequados, com o objetivo de assegurar um serviço de excelência.

Complementarmente, e no âmbito de uma estratégia de diversificação da sua oferta, a empresa expandiu-se para a área dos revestimentos antiabrasivos, iniciando a comercialização e aplicação deste tipo de soluções. Esta expansão foi acompanhada pela obtenção da representação da Skega, um dos principais fabricantes mundiais de revestimentos de borracha, reforçando assim a sua competitividade e capacidade de resposta às exigências do mercado.

A Meteoro estabeleceu parcerias estratégicas na área dos equipamentos de britagem e de processamento de minérios, nomeadamente através da representação da Svedala Arbra, integrada no grupo Allis-Chalmers, e da Sala, empresa especializada em tecnologias para o processamento de minérios. Estas parcerias revelaram-se determinantes para o fornecimento de equipamentos às operações da empresa mineira Somincor, atualmente pertencente ao grupo Boliden, Cimpor, Navigator, entre muitos outros, contribuindo para o reconhecimento da Meteoro como parceiro de referência neste setor.

4.3 Missão, Visão e Estratégia

A Meteoro, S.A. afirma-se no mercado como um parceiro de confiança, comprometido com a excelência e a criação de valor para os seus clientes. A sua missão é ser reconhecida como o parceiro de negócios mais fiável, assegurando a excelência dos produtos e serviços que disponibiliza. Para tal, assume um compromisso contínuo com a melhoria dos seus processos internos, o cumprimento rigoroso das normas ambientais e de segurança, e a promoção da responsabilidade social. Esta orientação estratégica visa garantir um impacto positivo não

apenas para os seus clientes, mas também para toda a comunidade envolvente, reforçando a sua responsabilidade enquanto agente económico e social.

A visão da Meteoro é consolidar e reforçar a sua posição de liderança no setor dos equipamentos industriais, apostando na excelência dos serviços prestados, na inovação tecnológica e na fiabilidade das soluções oferecidas. A empresa ambiciona um crescimento sustentável, apoiado na vasta experiência acumulada, no conhecimento técnico especializado e na aposta contínua na qualidade, fatores que têm sido determinantes para a sua trajetória de sucesso ao longo de seis décadas.

A estratégia da Meteoro assenta em três pilares fundamentais que orientam de forma consistente todas as suas decisões e ações empresariais: a inovação e qualidade, a expansão de mercados e o foco na sustentabilidade e na excelência operacional.

No que respeita à inovação e qualidade, a empresa tem demonstrado um compromisso contínuo com o aperfeiçoamento dos seus processos internos e com o desenvolvimento de soluções técnicas ajustadas às exigências crescentes do mercado. Esta orientação estratégica permite oferecer respostas eficazes e diferenciadoras às necessidades dos clientes, contribuindo para o reforço da sua competitividade e para a consolidação da sua reputação como fornecedora de soluções industriais de elevado valor acrescentado.

Relativamente à expansão de mercados, a Meteoro tem procurado consolidar a sua presença em segmentos estratégicos, não só no contexto nacional como também internacional. Para tal, tem promovido o estabelecimento de parcerias comerciais sólidas e sustentáveis, que potenciam a transferência de know-how e permitem alavancar novas oportunidades de crescimento. Esta aposta na internacionalização assume-se como um vetor crucial para o reforço da sua posição competitiva a médio e longo prazo.

Por fim, o foco na sustentabilidade e na excelência operacional traduz-se num esforço sistemático de otimização dos processos internos, na minimização do impacto ambiental das suas atividades e na adoção de práticas empresariais responsáveis. Esta abordagem integrada visa não apenas o aumento da eficiência e da produtividade, mas também a construção de uma competitividade sustentada, capaz de responder de forma resiliente aos desafios do contexto económico e ambiental atual.

Através desta estratégia clara e consistente, a Meteoro mantém-se na vanguarda do setor industrial, oferecendo aos seus clientes produtos e serviços de elevada qualidade, alicerçados num compromisso permanente com a inovação, a sustentabilidade e o futuro da indústria.

4.4 Modelo de Controlo de Gestão

Apesar da Meteoro, S.A. não dispor, à data, de um sistema de controlo de gestão formalmente estruturado e abrangente, a empresa adota práticas regulares de monitorização do desempenho financeiro, baseando-se fundamentalmente na análise de desvios orçamentais. O modelo predominante pode ser caracterizado como um controlo orçamental tradicional, centrado essencialmente na comparação entre valores planeados e valores efetivos.

O sistema atual de controlo de gestão da Meteoro apresenta um conjunto de características centrais que refletem uma forte orientação para a vertente financeira da gestão. Em primeiro lugar, destaca-se o foco na gestão financeira, com um acompanhamento rigoroso de indicadores económicos fundamentais, nomeadamente os custos, as receitas e a rentabilidade das operações. O principal objetivo desta abordagem consiste em assegurar que os resultados obtidos se mantêm alinhados com os valores previamente orçamentados, evitando desvios que possam comprometer a sustentabilidade económica da empresa.

Complementarmente, a análise sistemática de desvios entre o orçamento e a execução real constitui uma prática consolidada, permitindo à empresa detetar rapidamente variações significativas nos resultados. Este acompanhamento contínuo dos desvios possibilita a adoção célere de medidas corretivas sempre que são identificadas discrepâncias relevantes em relação aos objetivos financeiros definidos.

As decisões estratégicas e operacionais da Meteoro são predominantemente fundamentadas em resultados financeiros, com particular incidência em indicadores como as margens de lucro, a estrutura de custos operacionais e a eficiência dos investimentos realizados. Esta orientação para os resultados demonstra uma preocupação constante com a viabilidade económica do negócio, privilegiando uma gestão prudente e sustentada.

Por fim, a empresa recorre regularmente à análise de relatórios de desempenho financeiro, os quais são utilizados como ferramentas de apoio à decisão e de monitorização da performance, tanto ao nível global como setorial. Estes relatórios permitem avaliar a evolução dos indicadores-chave e fornecem uma base objetiva para o ajustamento de estratégias, a realocação de recursos ou a implementação de ações corretivas, sempre que tal se revela necessário face à realidade observada.

Embora estas práticas tenham permitido uma gestão financeira sólida ao longo dos anos, a inexistência de um modelo de controlo de gestão mais integrado, que aborde também dimensões qualitativas, operacionais e estratégicas, limita a capacidade da empresa de avaliar o desempenho de forma holística e de alinhar mais eficazmente a execução operacional com a estratégia corporativa.

A implementação de um sistema de controlo de performance mais completo, como o BSC, surge assim como uma oportunidade de evolução, permitindo à Meteoro reforçar a sua competitividade e promover uma cultura de melhoria contínua em todas as áreas da organização.

Apesar da relevância das práticas de controlo financeiro em vigor, é importante referir que a Meteoro, S.A. não dispõe, até ao momento, de um sistema estruturado de gestão de desempenho, que permita avaliar de forma sistemática as competências, os contributos e os resultados dos seus colaboradores. Esta ausência constitui uma lacuna relevante no atual modelo de gestão, comprometendo a articulação entre os objetivos estratégicos da empresa e o desempenho efetivo das suas equipas. Este projeto visa, precisamente, colmatar essa limitação, propondo um modelo integrado de controlo de performance organizacional e de desempenho individual, com base no BSC, que permita reforçar a responsabilização, melhorar a motivação interna e garantir o alinhamento estratégico a todos os níveis da organização.

4.5 Modelo de Gestão de Performance e de Desempenho

Com base na minha experiência profissional acumulada ao longo de 25 anos de colaborador na Meteoro, S.A., e na análise interna realizada no âmbito deste projeto, foi possível constatar que a Meteoro não dispõe, atualmente, de um sistema formal e estruturado de gestão de performance e de desempenho.

Os processos de avaliação existentes, quando realizados, apresentam um carácter eminentemente informal, sendo desenvolvidos de forma pontual e sem recurso a uma metodologia sistematizada. A ausência de indicadores-chave de desempenho (KPIs) definidos impede uma monitorização eficaz e regular da performance organizacional, limitando a capacidade da empresa para avaliar o grau de concretização dos seus objetivos estratégicos, identificar desvios e implementar ações corretivas atempadas.

Esta realidade evidencia uma lacuna significativa na estrutura de gestão da Meteoro, sobretudo considerando o contexto competitivo em que a empresa opera, caracterizado pela crescente pressão sobre a eficiência, a qualidade dos serviços e a capacidade de adaptação às exigências dos clientes e do mercado.

A ausência de mecanismos formais de avaliação de desempenho compromete não apenas o alinhamento entre a estratégia e a execução operacional, mas também a promoção de uma cultura de responsabilização e de melhoria contínua no seio da organização.

Assim, a identificação desta lacuna constitui não apenas um diagnóstico, mas também uma oportunidade relevante de melhoria. A implementação de um sistema estruturado de controlo

de performance e de desempenho, baseado em metodologias reconhecidas, como o BSC, apresenta-se como um passo fundamental para reforçar o alinhamento estratégico, aumentar a eficiência operacional e dotar a empresa de instrumentos de suporte eficaz à tomada de decisão.

4.6 Análise SWOT: Conceito e Utilidade Estratégica

A análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico amplamente utilizada em contextos organizacionais para avaliar, de forma estruturada, a situação atual de uma empresa, projeto ou unidade de negócio. O termo "SWOT" é um acrônimo das palavras em inglês Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Esta matriz permite identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho da organização, funcionando como base para a definição de estratégias ajustadas à sua realidade (Gürel & Tat, 2017, p. 994).

Os fatores internos, representados pelas forças e fraquezas, referem-se às características próprias da organização, tais como recursos, competências, processos, cultura organizacional ou capacidades tecnológicas. As forças correspondem aos aspetos que conferem vantagem competitiva e que devem ser potenciados, enquanto as fraquezas são limitações ou insuficiências que podem comprometer o desempenho e, por isso, devem ser mitigadas.

Por outro lado, os fatores externos, agrupados nas oportunidades e ameaças, dizem respeito ao ambiente envolvente onde a organização opera, incluindo dinâmicas de mercado, alterações tecnológicas, tendências sociais, políticas públicas ou concorrência. As oportunidades são elementos externos favoráveis que a organização pode explorar para crescer ou melhorar a sua posição, ao passo que as ameaças representam riscos ou obstáculos que podem afetar negativamente os seus objetivos (Johnson et al., 2017, p. 50).

A utilidade da análise SWOT reside na sua capacidade de sintetizar informação complexa de forma clara e acessível, contribuindo para a construção de uma visão estratégica integrada. Ao permitir cruzar os fatores internos e externos, esta ferramenta ajuda a definir prioridades, alinhar recursos com oportunidades reais de mercado e antecipar riscos. Além disso, constitui uma base sólida para a elaboração de planos de ação estratégicos e operacionais, facilitando a tomada de decisão informada e o desenvolvimento sustentado da organização (Pickton & Wright, 1998, p. 102).

Tabela 4. 1 – Análise SWOT da Meteoro

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Experiência consolidada no setor de equipamentos industriais	Ausência de um sistema formal de controlo de desempenho
Serviço técnico especializado e com forte know-how	Dependência de conhecimento tácito e não documentado
Relações comerciais sólidas com clientes industriais	Utilização limitada de ferramentas digitais
Oferta integrada: venda de equipamentos + assistência técnica	Dificuldade na retenção de talento técnico
Flexibilidade e rapidez na resposta ao cliente	Avaliação informal da performance individual
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Implementação de um sistema de controlo de gestão de desempenho eficaz	Concorrência crescente
Adoção de ferramentas digitais para aumentar a eficiência	Evolução tecnológica rápida
Aposta na formação contínua	Escassez de mão de obra qualificada
Expansão para novos mercados ou segmentos industriais	Oscilações na atividade industrial
Valorização da assistência técnica no pós-venda	Exigência crescente dos clientes empresariais

Dando seguimento ao diagnóstico estratégico da empresa, foi realizada uma análise SWOT (Tabela 4. 2 – Análise SWOT da Meteoro) com o objetivo de identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho da Meteoro, empresa dedicada à comercialização e assistência técnica de equipamentos industriais. Esta análise permitiu sistematizar as variáveis críticas do ambiente organizacional e orientar a definição de prioridades no desenvolvimento do sistema de controlo de performance e de desempenho.

A nível interno, destacaram-se como forças a elevada experiência técnica da equipa de assistência, o reconhecimento da marca junto dos clientes e a capacidade de resposta em situações urgentes. Estes elementos representam vantagens competitivas relevantes num setor onde a fiabilidade e o serviço pós-venda são fatores diferenciadores. Em contraste, as fraquezas identificadas incluem a ausência de um sistema estruturado de controlo de desempenho, a inexistência de métricas objetivas para avaliação da produtividade individual e de equipa, e uma certa dependência de conhecimentos tácitos não documentados.

No que respeita ao ambiente externo, foram identificadas diversas oportunidades, como o crescimento da indústria 4.0, a crescente procura por serviços de manutenção preventiva e a possibilidade de estabelecer parcerias estratégicas com fornecedores internacionais. Estas oportunidades podem ser exploradas através de uma maior digitalização dos processos, da qualificação técnica contínua das equipas e do reforço da proposta de valor. Por outro lado,

entre as ameaças destacam-se a pressão concorrencial de empresas com estruturas mais ágeis ou preços mais competitivos, a instabilidade dos custos de fornecimento e as exigências regulamentares associadas a equipamentos industriais em constante atualização.

A análise SWOT revelou-se, assim, essencial para enquadrar a implementação do sistema de controlo de desempenho, permitindo que este seja desenhado de forma alinhada com as capacidades internas da organização e preparado para responder às exigências do contexto externo. O cruzamento dos elementos identificados oferece um ponto de partida estratégico para estabelecer prioridades de atuação, fortalecer a competitividade e orientar a empresa para uma cultura de melhoria contínua e excelência operacional.

4.7 Análise das Cinco Forças de Porter e a sua Integração com o Balanced Scorecard na Empresa Meteoro

A análise das Cinco Forças de Porter constitui uma ferramenta clássica de diagnóstico estratégico que permite avaliar o grau de atratividade e competitividade de um setor, ajudando as empresas a posicionarem-se estrategicamente no seu mercado de atuação (Porter, 1980, cap. 1). Este modelo analisa cinco forças principais: rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, e ameaça de produtos ou serviços substitutos. A correta interpretação destas forças possibilita à organização identificar os fatores que influenciam a sua rentabilidade e definir estratégias competitivas adequadas.

No caso da Meteoro, a rivalidade entre concorrentes é acentuada, especialmente num setor marcado pela constante inovação tecnológica e pela pressão sobre os preços. A ameaça de novos entrantes é mitigada pelas elevadas barreiras técnicas e pela necessidade de capital intensivo, embora a digitalização possa facilitar a entrada de empresas mais ágeis com novos modelos de negócio. O poder de negociação dos fornecedores é significativo, dado que a Meteoro depende de marcas e fabricantes com tecnologia proprietária, o que pode limitar a margem de negociação e condicionar os prazos de entrega. Já o poder dos clientes é elevado, especialmente em setores industriais onde as empresas compradoras procuram soluções personalizadas e com suporte técnico especializado, o que exige da Meteoro elevados padrões de qualidade e capacidade de resposta. Por fim, a ameaça de produtos substitutos pode surgir através de tecnologias emergentes ou da mudança de paradigma nos processos produtivos dos clientes, exigindo atenção contínua à evolução do mercado.

A utilidade desta análise é reforçada quando integrada no modelo de BSC, permitindo traduzir as pressões competitivas identificadas em objetivos estratégicos concretos e

mensuráveis. A compreensão da dinâmica competitiva do setor deve influenciar diretamente a formulação de metas nas quatro perspectivas do BSC. Por exemplo, uma forte rivalidade pode justificar a definição de objetivos específicos na perspectiva Financeira, como a otimização da margem bruta ou controlo de custos. O elevado poder de negociação dos clientes pode motivar ações na perspectiva de Clientes, como o aumento do nível de satisfação, personalização do serviço ou fidelização. Por sua vez, a dependência de fornecedores pode exigir melhorias nos Processos Internos, como a diversificação de parcerias ou o reforço da capacidade logística. Finalmente, a presença de produtos substitutos impõe à empresa uma forte orientação para a Aprendizagem e Crescimento, através de investimento contínuo em inovação, formação técnica e desenvolvimento organizacional.

Deste modo, a integração da análise das Cinco Forças de Porter no processo de planeamento estratégico da empresa Meteoro (Tabela 4. 3 – Análise de Porter aplicada à Meteoro), em articulação com o BSC, permite alinhar a resposta da organização às pressões externas com os objetivos internos de performance, reforçando a sua competitividade e capacidade de adaptação num mercado em constante transformação.

Tabela 4. 2 – Análise de Porter aplicada à Meteoro

Força de Porter	Descrição aplicada	Impacto na Meteoro
Rivalidade entre concorrentes	A Meteoro opera num setor altamente competitivo, com várias empresas a fornecer equipamentos industriais semelhantes e assistência técnica especializada.	Pressiona a empresa a diferenciar-se através da qualidade do serviço e inovação técnica.
Poder de negociação dos clientes	Os clientes industriais da Meteoro têm bom conhecimento técnico e várias alternativas no mercado, o que lhes confere poder negocial.	Exige qualidade de serviço elevada, capacidade de resposta rápida e preços competitivos
Ameaça de produtos ou serviços substitutos	Algumas empresas recorrem a equipamentos de segunda mão, outsourcing de manutenção ou soluções tecnológicas alternativas.	Reduz a procura por alguns serviços tradicionais, exigindo adaptação da oferta e inovação.
Poder de negociação dos fornecedores	A Meteoro depende de fornecedores de marcas específicas de equipamentos e peças técnicas, alguns com contratos de exclusividade.	Pode enfrentar custos elevados e pouca flexibilidade nos prazos ou condições comerciais.
Ameaça de novos concorrentes	O mercado exige investimento significativo em stock, ferramentas técnicas e recursos humanos especializados, mas não possui barreiras legais muito elevadas.	Possibilidade de novos concorrentes, especialmente em nichos digitais ou low-cost.

A implementação de um sistema de controlo de gestão baseado no BSC exige, numa fase preliminar, uma análise estratégica rigorosa que fundamente a definição dos objetivos e indicadores em cada uma das suas quatro perspectivas. Neste contexto, a conjugação das análises

SWOT e das Cinco Forças de Porter revela-se particularmente eficaz. A análise SWOT permite identificar os fatores internos – forças e fraquezas – bem como os externos – oportunidades e ameaças – que afetam a empresa, proporcionando uma visão holística da sua realidade estratégica (Gürel & Tat, 2017, p. 995).

Já a análise de Porter oferece um diagnóstico detalhado sobre a atratividade do setor, analisando a intensidade da concorrência, o poder de negociação de clientes e fornecedores, a ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos (Porter, 1980, cap. 1). Enquanto a SWOT sistematiza e resume os elementos estratégicos críticos, a análise de Porter aprofunda o entendimento das ameaças externas e pressões competitivas que a empresa enfrenta. Na empresa Meteoro, a integração destas duas abordagens irá permitir, por um lado, identificar pontos fortes como a especialização técnica e a proximidade ao cliente, e, por outro, reconhecer ameaças como a dependência de fornecedores ou a crescente rivalidade do setor.

Estes elementos foram essenciais para o desenho dos objetivos estratégicos no BSC, assegurando que a perspetiva Financeira refletisse a necessidade de rentabilidade face à pressão concorrencial, que a perspetiva de Clientes respondesse ao elevado nível de exigência do mercado, e que as perspetivas de Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento abordassem diretamente as fraquezas internas e a necessidade de inovação e desenvolvimento contínuo. Assim, a articulação entre SWOT e Porter constitui uma base analítica sólida para o alinhamento estratégico promovido pelo BSC, tornando-o um instrumento não apenas de medição, mas também de tradução da estratégia em ação (Kaplan & Norton, 1996, cap. 2).

4.8 Resultado das Entrevistas

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a dois elementos da liderança, o CEO da Meteoro, S.A. e o Cost Control Manager da Netco, grupo proprietário da Meteoro, que permitiram identificar perceções cruciais sobre os principais desafios e oportunidades associados à performance da empresa e à possível introdução de um sistema estruturado de controlo de gestão.

O CEO destacou que “a empresa sempre funcionou com base na experiência dos colaboradores e na intuição da gestão”, reconhecendo, no entanto, que esse modelo “já não é suficiente num contexto de maior concorrência e exigência dos clientes”. Assumiu que a cultura organizacional ainda não é orientada para a análise sistemática de indicadores, mas manifestou total abertura para implementar um modelo como o Balanced Scorecard, desde que “a comunicação seja clara, as pessoas percebam a utilidade prática e a mudança seja feita por

etapas”. Sublinhou também a necessidade de capacitar os quadros intermédios, promovendo uma cultura de responsabilização.

Por sua vez, o Cost Control Manager da Netco referiu que a Meteoro carece de rituais de monitorização regular e que “não existem metas objetivas que permitam avaliar o que correu bem ou menos bem”. Defendeu a introdução de dashboards com indicadores simples e visuais, alinhados com os objetivos estratégicos, para que os responsáveis de área possam tomar decisões com base em dados e não apenas em perceções. Considera fundamental que a implementação do BSC seja acompanhada de sessões de formação e follow-up, para garantir o seu enraizamento.

Ambos os entrevistados evidenciaram consciência dos riscos associados à informalidade dos processos de controlo e mostraram-se alinhados quanto ao potencial do BSC enquanto ferramenta promotora de eficiência, alinhamento e competitividade. As ideias partilhadas validam a pertinência da proposta metodológica delineada no presente trabalho e reforçam a necessidade de uma abordagem participativa e progressiva.

4.9 Resultado dos Questionários

O questionário aplicado aos colaboradores da Meteoro, S.A. teve como objetivo aferir a perceção interna sobre a performance organizacional, o grau de conhecimento sobre ferramentas de controlo de gestão e a recetividade à implementação de um modelo baseado no BSC. A recolha dos dados foi efetuada de forma anónima e confidencial, com uma taxa de resposta significativa, permitindo retirar conclusões relevantes para o estudo.

Os resultados revelaram, em geral, uma abertura positiva à mudança, embora coexistam lacunas ao nível da comunicação estratégica e da definição clara de objetivos. A maioria dos colaboradores referiu não ter um conhecimento aprofundado do BSC, mas demonstrou interesse em compreender o seu funcionamento e utilidade. Um dos inquiridos escreveu: “Nunca ouvi falar do Balanced Scorecard, mas acho que seria bom sabermos todos o que se espera de nós com mais clareza.”

Quanto à perceção da performance atual, foi notória a ausência de indicadores objetivos de avaliação, especialmente nas áreas técnicas e operacionais. Muitos colaboradores indicaram que os objetivos de trabalho “são definidos de forma informal” ou “não são acompanhados de forma sistemática”. Ainda assim, 87% dos respondentes consideram que a existência de metas claras e partilhadas “ajudaria a melhorar a organização do trabalho e a motivação da equipa”.

No que respeita à experiência com mudanças anteriores, predominam relatos de adaptações feitas de forma reativa, com pouca preparação ou envolvimento dos colaboradores. Um dos

comentários mais representativos foi: “As mudanças normalmente são decididas de cima para baixo, e por vezes nem sabemos bem porquê.”

No entanto, quando questionados sobre a eventual implementação de um sistema estruturado de avaliação de desempenho, a maioria respondeu de forma favorável, desde que fossem garantidas condições como formação adequada, clareza nos critérios de avaliação e alinhamento com os objetivos da empresa. Mais de 90% dos colaboradores manifestaram vontade em participar em ações de formação ou reuniões de esclarecimento.

Em síntese, os dados recolhidos permitem concluir que, apesar da escassez de práticas formais de controlo, existe um ambiente organizacional recetivo à implementação do BSC. O sucesso deste processo dependerá, contudo, da capacidade da liderança em envolver os colaboradores, assegurar comunicação transparente e reforçar a capacitação técnica e comportamental das equipas.

4.10 Análise Crítica

A análise crítica dos dados recolhidos, tanto através das entrevistas como dos questionários, permite identificar um conjunto de evidências convergentes sobre a realidade organizacional da Meteoro, S.A. A empresa revela um percurso consolidado no setor industrial, com equipas experientes e elevada orientação para o cliente, mas também fragilidades estruturais ao nível do controlo de performance e de desempenho e da gestão estratégica.

Verificou-se a inexistência de indicadores formais, metas definidas ou ferramentas de monitorização contínua, o que limita a capacidade da organização para avaliar resultados, antecipar desvios e tomar decisões baseadas em evidências. O processo de gestão assenta sobretudo na intuição dos responsáveis, na experiência acumulada e na informalidade na partilha de informação, o que pode comprometer a eficiência e a competitividade a médio prazo.

As entrevistas confirmaram que a liderança está consciente desta limitação e reconhece a necessidade de um modelo de controlo mais estruturado. A proposta de implementação do BSC surge, neste contexto, como uma oportunidade para promover alinhamento, sistematização e foco. Contudo, importa realçar que a ausência de cultura orientada para indicadores e a falta de rituais de acompanhamento representam barreiras que exigem uma abordagem progressiva.

A análise dos questionários reforça esta visão: existe um ambiente favorável à mudança, mas também um défice na comunicação interna, no alinhamento de objetivos e na partilha da visão estratégica. A predisposição dos colaboradores para se envolverem num novo modelo é evidente, desde que exista clareza, formação e coerência na aplicação dos critérios de avaliação.

Em suma, a Meteoro, S.A. reúne as condições essenciais para iniciar um processo de transformação organizacional assente no controlo de gestão e no alinhamento estratégico. A proposta apresentada neste estudo constitui uma base sólida para essa evolução, mas o seu sucesso dependerá da capacidade da liderança em gerir a mudança de forma estruturada, transparente e participativa.

5. Projeto de Intervenção

5.1 Modelo Integrado de Controlo de Gestão de Performance e Gestão de Desempenho

Atendendo à inexistência de um modelo estruturado de gestão de performance e de desempenho na Meteoro, S.A., e com base no conhecimento aprofundado da organização, foi delineado, em articulação com a administração, um projeto de intervenção com aplicação progressiva.

Reconhecendo a importância de uma implementação eficaz e sustentada, optou-se por iniciar o processo no Departamento de Serviços, dada a sua natureza operacional, elevada interação com o cliente e impacto direto na perceção da qualidade do serviço, tornando-o um contexto particularmente adequado para um projeto-piloto. Este projeto visa testar, adaptar e validar a implementação do BSC neste departamento, funcionando como modelo de referência para posterior extensão à restante estrutura da empresa.

Os objetivos definidos alinham-se com as quatro perspetivas do BSC e resultam diretamente do diagnóstico organizacional. Assim, pretende-se: definir e aplicar indicadores de desempenho específicos, mensuráveis e coerentes com a atividade do departamento, como o KPI “Custo por Intervenção”, cuja meta consiste na redução dos custos operacionais em 10% até ao final do ano, promovendo maior eficiência financeira; estabelecer metas concretas alinhadas com a estratégia da empresa, como a redução de 15% no tempo médio de resposta às solicitações, prevendo-se um impacto positivo na taxa de retenção de clientes em cerca de 10%; promover uma cultura orientada para a medição, análise e melhoria contínua do desempenho, incentivando a responsabilização através da realização de reuniões mensais de análise de KPIs como a taxa de retrabalho (meta: $\leq 5\%$) e o tempo médio de execução de serviços (redução de 12%); avaliar a aplicabilidade do BSC como ferramenta de suporte à gestão técnica e de pós-venda, com recurso a indicadores como o Net Promoter Score (NPS), com uma meta mínima de 8,5, e a taxa de resolução na primeira intervenção, com objetivo de 90%; e identificar constrangimentos, resistências internas e limitações operacionais ao longo da implementação, recolhendo feedback útil para o aperfeiçoamento do processo, nomeadamente através da avaliação da receptividade ao plano de formações técnicas, com um mínimo de quatro formações anuais, e da monitorização da taxa de retenção de talentos, com objetivo de melhoria de 8% após a adoção das medidas.

5.2 Modelo de Controlo de Gestão de Performance

Antes da implementação do BSC, é essencial que a Meteoro, S.A. clarifique a sua visão, missão e estratégia, assegurando o alinhamento das ações organizacionais com os objetivos estratégicos. A missão corporativa é um dos pilares da formulação estratégica, expressando o

propósito da organização e aquilo que pretende alcançar no mercado. De acordo com David (2013) e Pearce & Robinson (2008), uma missão bem definida deve ser concisa, orientadora e inspiradora.

A formulação atual da missão da Meteoro, S.A., apesar de revelar valores importantes como a excelência, a confiança e a responsabilidade social, apresenta-se extensa e excessivamente descritiva. Assim, com base nos conhecimentos adquiridos na formação acadêmica, propõe-se uma reformulação mais sintética: "Inovamos com qualidade para sermos o parceiro de confiança, comprometidos com a sustentabilidade e a segurança." Esta versão reforça o posicionamento da empresa como agente de valor e confiança no mercado, facilitando a comunicação interna e externa.

Relativamente à visão, que representa a ambição futura da organização, a atual declaração foca-se na liderança, inovação e crescimento sustentável, mas poderá ser sintetizada para: "Ser líder no setor pela excelência, inovação e crescimento sustentável". Esta formulação realça os pilares estratégicos da empresa de forma mais objetiva e eficaz.

Quanto à estratégia, e conforme defendido por Porter (1996), esta deve assentar em prioridades claras e distintivas. A estratégia da Meteoro organiza-se em três pilares fundamentais: Inovação e Qualidade, através do investimento contínuo em tecnologia e processos eficientes, assegurando soluções ajustadas ao mercado e maior agilidade face às mudanças; Expansão de Mercados, reforçando a presença em geografias estratégicas e consolidando parcerias comerciais, com vista à diversificação; e Sustentabilidade e Excelência Operacional, promovendo a otimização de processos internos, a redução de custos e práticas responsáveis a nível ambiental e social.

Estes eixos estratégicos posicionam a empresa na vanguarda do setor, aliando qualidade, inovação e responsabilidade. Em síntese, a estratégia da Meteoro pode ser resumida na seguinte formulação: "Reforçar a liderança no setor através da inovação e qualidade, otimizando processos, expandindo mercados e fortalecendo a relação com os clientes, sempre com foco na sustentabilidade e na excelência operacional."

5.3 Introdução e Justificação dos Indicadores e da Monitorização

A medição da performance organizacional é uma componente essencial da gestão estratégica, pois permite transformar a visão e os objetivos em métricas operacionais concretas. Como afirma Marr (2012, p. 18), "sem medições adequadas, não é possível gerir eficazmente o desempenho". No âmbito deste projeto, a seleção e aplicação dos indicadores-chave de

desempenho (KPIs) desempenham um papel central na operacionalização do BSC, assegurando a coerência entre a estratégia da empresa e os resultados alcançados.

A escolha dos KPIs seguiu quatro critérios fundamentais, validados pela literatura: Relevância estratégica, os indicadores estão alinhados com os objetivos de cada perspectiva do BSC (Financeira, Cliente, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento); Simplicidade e clareza, os KPIs foram definidos de forma acessível a todos os níveis hierárquicos, evitando tecnicismos (Marr, 2012, p. 55); Equilíbrio entre indicadores de resultado (lag) e de desempenho (lead), o sistema combina métricas que avaliam o passado com outras que antecipam o futuro (Parmenter, 2015, p. 39); e Capacidade de monitorização em tempo útil, os indicadores permitem uma avaliação ágil e suportam decisões fundamentadas (Eckerson, 2022, p. 76).

Para reforçar a eficácia da gestão por indicadores, será implementado um sistema de monitorização contínua assente em dashboards interativos e relatórios mensais, articulados com reuniões operacionais e estratégicas, possibilitando a deteção precoce de desvios e a introdução de medidas corretivas. Esta abordagem está em consonância com Franco-Santos, Lucianetti e Bourne (2012, p. 83), que defendem os sistemas de medição como instrumentos dinâmicos, promotores de aprendizagem e melhoria contínua. Como suporte à comunicação e análise, será desenvolvido um dashboard inicial em Excel, com possibilidade de evolução para soluções mais avançadas de business intelligence, como o Power BI. Esta ferramenta permitirá visualizar em tempo real a evolução dos KPIs, comparar resultados com metas e históricos, e apoiar a tomada de decisão com base em dados atualizados.

A coerência dos indicadores com a estratégia da Meteoro, S.A. é reforçada pela sua articulação com os diagnósticos estratégicos (SWOT e Cinco Forças de Porter) e com a redefinição da missão, visão e objetivos organizacionais, assegurando que os KPIs são simultaneamente operacionais e estratégicos, promovendo uma gestão alinhada, sustentável e orientada para a realidade competitiva.

5.4 Implementação do Balanced Scorecard

A implementação do BSC no Departamento de Serviços da Meteoro, S.A. tem como objetivo alinhar as operações deste setor com os objetivos estratégicos da empresa, promovendo uma gestão eficaz do desempenho e assegurando a prestação de serviços de elevada qualidade. Esta abordagem permitirá medir, monitorizar e melhorar continuamente os processos, reforçando a posição competitiva da empresa no mercado.

As quatro perspectivas clássicas do BSC foram adaptadas às especificidades do departamento: Na perspectiva financeira, o foco está na otimização de custos e aumento da rentabilidade, através de indicadores como custo por intervenção, rentabilidade por cliente e margem operacional; Na perspectiva do cliente, pretende-se garantir a satisfação e fidelização, monitorizando o índice de satisfação (NPS), taxa de retenção de clientes e tempo médio de resposta; Na perspectiva dos processos internos, o objetivo é melhorar a eficiência operacional, com KPIs como tempo médio de resolução, número de serviços por técnico e taxa de resolução na primeira intervenção; Por fim, na perspectiva de formação e crescimento, aposta-se no desenvolvimento de competências e na inovação, medidos por número de formações realizadas, índice de inovação nos serviços e retenção de talentos.

O alinhamento entre os objetivos estratégicos e os KPIs é essencial para garantir a execução eficaz da estratégia, sendo a monitorização contínua um elemento-chave para acompanhar o progresso e ajustar ações sempre que necessário. A definição clara destes indicadores, organizados por perspectiva, traduz a estratégia em metas mensuráveis e facilita a gestão do desempenho. Os mapas de KPIs concebidos sustentam uma cultura de melhoria contínua e tomada de decisão baseada em dados, contribuindo para o reforço da competitividade, da eficiência e da qualidade do serviço técnico prestado pela Meteoro, S.A.

Seguem-se, então, os mapas de KPIs por perspectiva, acompanhados dos respetivos objetivos estratégicos e metas a atingir.

Perspetiva Financeira

Objetivo: Melhorar a rentabilidade e a eficiência financeira do departamento de serviços.

Tabela 5. 1 – Mapa de Perspetiva Financeira aplicada ao departamento de serviços

Objetivo Estratégico	KPIs	Meta
Melhorar a rentabilidade através da gestão de custos operacionais	- Custo por intervenção	Reduzir o custo por intervenção em 10% até o final do ano.
	- Rentabilidade por cliente	Aumentar a rentabilidade por cliente em 5% até o final do ano.
	- Margem operacional do departamento de serviços	Aumentar a margem operacional em 3% até o final do ano.

Perspetiva do Cliente

Objetivo: Garantir a satisfação e a fidelização dos clientes, melhorando a qualidade e a eficácia dos serviços prestados.

Tabela 5. 2 – Mapa de Perspetiva do Cliente aplicada ao departamento de serviços

Objetivo Estratégico	KPIs	Meta
Elevar o nível de satisfação dos clientes	- Índice de Satisfação do Cliente (NPS)	Atingir uma pontuação mínima de 8,5 no NPS.
	- Taxa de retenção de clientes	Aumentar a taxa de retenção de clientes em 10% até o final do ano.
	- Taxa de resolução na primeira intervenção	Atingir uma taxa de 90% de resolução na primeira intervenção.
	- Tempo médio de resposta a solicitações	Reduzir o tempo médio de resposta em 15% até o final do ano.

Perspetiva dos Processos Internos

Objetivo: Melhorar a eficiência dos processos internos, garantindo maior agilidade, inovação e desempenho operacional.

Tabela 5. 3 – Mapa de Perspetiva dos Processos Internos aplicada ao departamento de serviços

Objetivo Estratégico	KPIs	Meta
Reduzir o tempo de execução dos serviços	- Tempo médio de execução de serviços	Reduzir o tempo médio de execução em 12%.
	- Taxa de retrabalho	Manter a taxa de retrabalho abaixo de 5%.
Aumentar a eficiência operacional	- Número de serviços realizados por técnico	Aumentar o número de serviços realizados por técnico em 10%.
	- Taxa de cumprimento de prazos de entrega de serviços	Atingir uma taxa de 95% de cumprimento de prazos.

Perspetiva de Formação e Crescimento

Objetivo: Desenvolver as competências da equipa do departamento de serviços, promovendo inovação e melhoria contínua.

Tabela 5. 4 – Mapa de Formação e Crescimento aplicada ao departamento de serviços

Objetivo Estratégico	KPIs	Meta
Potenciar as competências técnicas e de gestão da equipa	- Número de formações realizadas	Realizar 4 formações técnicas por ano.
	- Índice de inovação nos serviços	Implementar pelo menos 2 inovações por ano no serviço prestado.
Promover a aprendizagem contínua e a inovação	- Índice de retenção de talentos no departamento de serviços	Aumentar a retenção de talentos em 8% até o final do ano.

Os mapas de KPIs apresentados refletem as prioridades estratégicas da Meteoro no Departamento de Serviços, alinhando os indicadores com metas de eficiência, rentabilidade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. A utilização sistemática e o acompanhamento regular destes indicadores permitirão ao departamento não apenas monitorizar o seu desempenho, mas também contribuir de forma ativa para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Estes mapas serão fundamentais na fase de implementação do BSC, facilitando a medição e o ajustamento contínuo das ações, assegurando a melhoria do desempenho e a excelência operacional. A implementação do BSC será feita por fases, de forma progressiva, assegurando a adaptação da equipa e a otimização dos processos internos à medida que os KPIs forem analisados.

A Fase 1 inclui o diagnóstico e o planeamento inicial, com a definição dos objetivos estratégicos específicos para o departamento, a identificação dos KPIs relevantes e a sensibilização dos colaboradores. Na Fase 2, dedicada à implementação e formação, serão definidos os processos de monitorização e iniciada a recolha de dados, acompanhada por sessões de formação para garantir a compreensão dos objetivos e dos indicadores. A Fase 3 será dedicada à análise e ajustes, com monitorização contínua, correção de desvios e feedback operacional aos colaboradores.

A comunicação será um fator crítico de sucesso, garantindo que todos compreendem de que forma o seu desempenho individual impacta os objetivos globais. As sessões de formação abordarão os objetivos estratégicos, a utilização dos KPIs e a promoção de uma cultura de melhoria contínua. A monitorização será realizada de forma regular, com reuniões periódicas de revisão do desempenho que permitirão identificar áreas de melhoria, implementar ajustes e assegurar o alinhamento do desempenho do departamento com as metas estratégicas da empresa.

5.5 Cronograma de Implementação

Para garantir a adoção eficaz e sustentada do sistema proposto, apresenta-se um cronograma de implementação estruturado em sete fases, com duração total estimada de doze meses. Este calendário prevê momentos de avaliação e ajustamento, assegurando a flexibilidade necessária à realidade da Meteoro (Tabela 5. 5 – Cronograma de Implementação).

Tabela 5. 6 – Cronograma de Implementação

Fase	Período	Atividades Principais
1. Planeamento e Envolvimento	Mês 1 a 2	Reuniões com direção e chefias; Constituição da equipa interna; Comunicação interna do plano;
2. Diagnóstico Operacional	Mês 3	Validação dos indicadores; Ajustes ao modelo; Mapeamento de processos;
3. Formação Inicial	Mês 4	Formação sobre BSC e objetivos; Interpretação e aplicação dos KPIs; Entrega dos perfis profissionais;
4. Implementação Piloto	Meses 5 a 8	Aplicação dos mapas estratégicos; Definição de metas; Monitorização mensal; Reuniões de acompanhamento;
5. Avaliação Intercalar e Ajustamentos	Mês 9	Inquérito de perceção; Análise de resultados; Ajustes aos indicadores e práticas;
6. Extensão Parcial e Integração dos Modelos	Meses 10 a 11	Aplicação das avaliações; Alinhamento com incentivos; Segunda ronda de formação;
7. Consolidação e Reforço	Mês 12	Avaliação da fase piloto; Definição de plano de alargamento; Comunicação dos resultados;

5.6 Diagnóstico Organizacional para Implementação do Sistema de Controlo de Performance e Desempenho

Com o intuito de fundamentar a proposta de implementação de um sistema de controlo de performance e de desempenho na organização em estudo, procedeu-se à realização de um conjunto de análises estratégicas e operacionais que permitiram compreender de forma aprofundada o seu contexto interno e externo. Esta fase de diagnóstico revelou-se essencial para

garantir que a construção do sistema fosse alinhada com a realidade da empresa e sustentada em informação relevante e atualizada.

A primeira ferramenta utilizada foi a análise SWOT, que possibilitou identificar e sistematizar os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças que caracterizam a empresa. Este tipo de análise, amplamente utilizado em contexto estratégico, permite alinhar as capacidades internas da organização com os desafios e oportunidades do ambiente externo (Gürel & Tat, 2017, p. 995).

Em complemento, foi realizada uma análise baseada no modelo das Cinco Forças de Porter, que permite compreender as dinâmicas competitivas do setor em que a organização opera. Esta abordagem centra-se na avaliação da rivalidade entre concorrentes existentes, da ameaça de novos entrantes, da ameaça de produtos ou serviços substitutos, do poder de negociação dos fornecedores e do poder de negociação dos clientes (Porter, 2008, p. 80). Através desta análise, é possível identificar as pressões externas mais relevantes, avaliar o grau de atratividade da indústria e sustentar decisões estratégicas de posicionamento e diferenciação.

Com base nos diagnósticos realizados, desenvolveu-se o BSC corporativo, seguindo o modelo proposto por Kaplan e Norton (1992), o qual permite traduzir a visão e a estratégia organizacional em objetivos operacionais e indicadores distribuídos pelas quatro perspetivas fundamentais: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 1992, p. 71). Esta abordagem possibilita uma visão integrada da performance organizacional, promovendo o alinhamento entre os níveis estratégico e operacional.

Adicionalmente, foi construído o BSC operacional, desdobrando os objetivos estratégicos em metas e indicadores específicos por área funcional. Esta aplicação permite que as equipas e departamentos compreendam o seu contributo para a estratégia global, promovendo a responsabilização, a melhoria contínua e a motivação interna (Kaplan & Norton, 2000, p. 149).

A utilização conjunta destas ferramentas constitui a base metodológica para a conceção de um sistema de controlo de performance e de desempenho robusto, adaptado à realidade organizacional e orientado para a eficácia e competitividade sustentada.

5.6.1 Balanced Scorecard Corporativo: Conceito e Aplicação à Empresa Meteoro

No contexto corporativo, o BSC assume-se como um instrumento essencial para garantir que todas as unidades e departamentos estão orientados para os mesmos objetivos estratégicos da organização. Esta visão holística facilita a monitorização do progresso e a tomada de decisões informadas, sustentadas por dados objetivos e alinhadas com as prioridades definidas ao nível da gestão de topo.

A aplicação do BSC corporativo na empresa Meteoro (Anexo C - BSC Corporativo_Meteoro), especializada na comercialização e assistência técnica de equipamentos industriais, revela-se particularmente pertinente. Numa organização com múltiplas áreas de atuação e forte exigência técnica, o BSC corporativo permite estruturar e comunicar os objetivos estratégicos de forma clara, assegurando o alinhamento entre os diferentes departamentos e reforçando a coerência entre a visão da empresa e as suas práticas operacionais.

Para a Meteoro, o BSC corporativo foi concebido com base nas necessidades específicas do departamento de serviços, refletindo prioridades como o aumento da rentabilidade, a melhoria da satisfação dos clientes, a eficiência dos processos operacionais e o desenvolvimento das competências da equipa. Através da definição de indicadores precisos e metas concretas, a empresa pode monitorizar o desempenho de forma contínua e implementar ações corretivas sempre que necessário. Esta abordagem não só reforça a capacidade de resposta às exigências do mercado, como também fomenta uma cultura de melhoria contínua, aprendizagem e inovação interna.

Ao promover o alinhamento entre a estratégia e a execução, o BSC corporativo contribui ainda para uma maior responsabilização das equipas e para a transparência na avaliação do desempenho organizacional, aspetos essenciais num setor altamente competitivo e tecnicamente exigente como o da Meteoro (Figura 5. 1– BSC Corporativo)

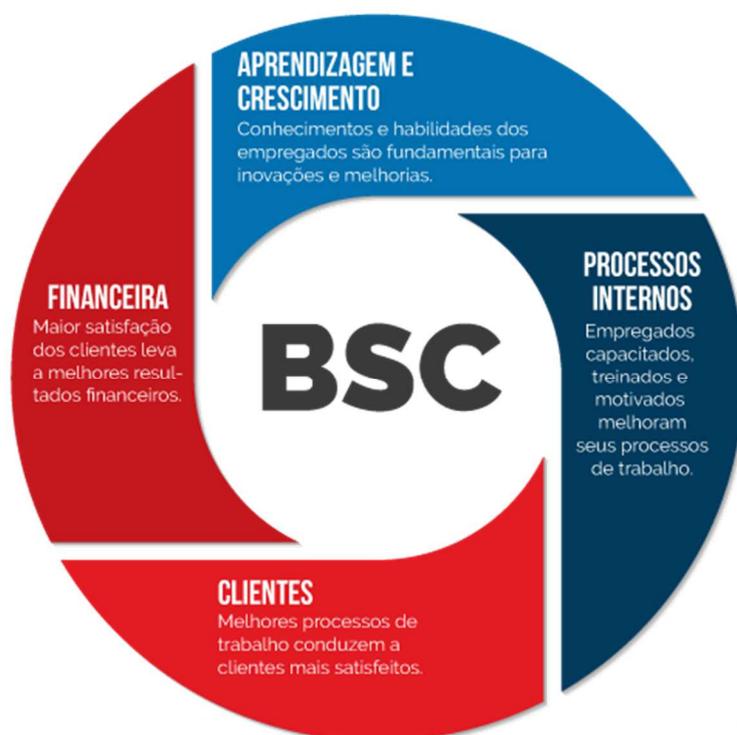


Figura 5. 2– BSC Corporativo

Fonte: siteware.com.br

5.6.2 Balanced Scorecard Operacional e a sua Aplicação na Meteoro

Quando aplicado ao nível operativo, o BSC transforma-se numa ferramenta de gestão do desempenho mais concreta e aplicada ao quotidiano das operações, dando origem ao que se designa por BSC Operacional.

O BSC Operacional tem como principal finalidade garantir o alinhamento entre os objetivos estratégicos definidos ao nível corporativo e as ações realizadas no terreno, particularmente ao nível dos departamentos e equipas. Segundo Niven (2008), este nível de implementação permite às unidades operacionais monitorizar o desempenho com base em indicadores-chave de performance (KPIs) específicos, fomentando uma cultura de melhoria contínua e responsabilização individual e coletiva. A operacionalização do BSC permite também que os colaboradores compreendam de forma mais clara o seu contributo para os objetivos globais da organização, promovendo maior envolvimento e eficácia no desempenho das suas funções.

No contexto da Meteoro, especializada na venda e assistência técnica de equipamentos industriais, a implementação do BSC Operacional no departamento de serviços revela-se particularmente pertinente. Este departamento desempenha um papel central na fidelização de clientes, na diferenciação competitiva através da qualidade do serviço pós-venda e na rentabilidade da empresa. Através do BSC Operacional, a Meteoro consegue estabelecer objetivos concretos como a redução do tempo de resposta, o aumento da taxa de resolução na primeira intervenção, a melhoria da satisfação dos clientes e o desenvolvimento contínuo das competências da equipa técnica.

Estes objetivos operacionais são desdobrados em indicadores mensuráveis e metas claras, por exemplo: reduzir o tempo médio de execução dos serviços em 12%, atingir uma taxa de resolução na primeira intervenção de 90%, ou realizar quatro formações técnicas por ano. Esta abordagem estruturada permite à empresa monitorizar com rigor a eficácia das suas operações, identificar áreas de melhoria e agir preventivamente perante desvios de desempenho.

Em suma, o BSC Operacional permite à Meteoro garantir que os processos do dia a dia estão diretamente alinhados com a sua estratégia global, promovendo simultaneamente a eficiência, a qualidade do serviço e a criação de valor sustentado para os seus clientes e acionistas. Trata-se, portanto, de um instrumento essencial na construção de uma cultura organizacional orientada para a excelência operacional e para a concretização dos objetivos estratégicos da organização (Figura 5. 3– BSC Operacional aplicado à Meteoro).



Figura 5. 4– BSC Operacional aplicado à Meteoro

Fonte: [linkedin.com/pulse/balanced-scorecard](https://www.linkedin.com/pulse/balanced-scorecard)

5.7 Compensação e Benefícios

O sistema de recompensas e incentivos, quando integrado ao processo de avaliação de desempenho, deve estar alinhado aos indicadores definidos no BSC, permitindo que as recompensas sejam atribuídas com base no cumprimento das metas estabelecidas em cada uma das perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento). Isso não só assegura que as recompensas sejam distribuídas de forma justa e equitativa, como também estabelece uma relação direta entre os resultados individuais e o sucesso global da organização.

Este alinhamento garante que as recompensas não sejam apenas de natureza financeira, mas também levem em consideração outros aspectos de desempenho, como a melhoria na satisfação do cliente, a eficiência nos processos internos e o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores. A integração dos indicadores de desempenho no sistema de recompensas e incentivos motiva os colaboradores a focar nas áreas que têm maior impacto no sucesso da empresa, criando um ambiente propício ao desempenho elevado e sustentável.

Além disso, o sistema de recompensas pode ser um excelente mecanismo de reconhecimento, valorizando aqueles que superam as metas estabelecidas e promovendo uma cultura organizacional de melhoria contínua. Com esse alinhamento, a empresa poderá não apenas otimizar seu desempenho, mas também garantir que todos os colaboradores, em todos os níveis da organização, estejam comprometidos e alinhados com os objetivos estratégicos, contribuindo de maneira eficaz para a reestruturação e evolução constante da empresa.

A prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH) adotada pela Meteoro, S.A. tem como principal objetivo atrair, reter e motivar os melhores profissionais, alinhando as recompensas oferecidas às expectativas dos colaboradores e aos padrões de excelência do setor. Com base nesta abordagem estratégica, a empresa assegura que os seus benefícios são competitivos e adequados às necessidades da equipa. Abaixo, os principais benefícios oferecidos pela organização:

Benefícios Profissionais

Relativamente aos benefícios profissionais, detalha-se os seguintes:

- Viatura de serviço disponível para utilização sem restrições de quilómetros, podendo ser usada a qualquer hora, incluindo fins de semana.
- Tarifário de telemóvel; e,
- Plafond para compra de equipamentos no âmbito laboral.

Outros benefícios

- Atribuição de comissões, dependente da categoria profissional de cada colaborador;
- Tolerância de ponto em alguns dias festivos;
- Compensações financeiras consoante os resultados anuais da empresa.

Benefícios adicionais sugeridos

- Dispensa no dia de aniversário;
- Seguro de saúde, com possibilidade do colaborador poder fazer a extensão do seguro para os restantes elementos do agregado familiar;
- Apoio financeiro, através do pagamento de propinas e/ou formações aos colaboradores;
- Possibilidade de teletrabalho nas funções que assim o permitam.

5.8 Formação e Desenvolvimento

Tendo como foco estratégico a melhoria contínua do desempenho e da qualidade dos serviços prestados, um dos objetivos definidos para o departamento de serviços da Meteoro, S.A. é o reforço da Formação e Desenvolvimento dos colaboradores. Este eixo estratégico, alinhado com a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento do BSC, visa garantir a atualização permanente de competências, o aumento da motivação interna e o alinhamento com as exigências do mercado. Nesse sentido, propõem-se as seguintes iniciativas a implementar:

- Criação de Programas de Formação Contínua, com oferta regular de formação técnica e comportamental, orientada para o desenvolvimento de competências críticas para a função, acompanhada por indicadores como a taxa de participação e a taxa de satisfação com a formação;
- Integração de Temáticas de Inovação e Tecnologia, com o objetivo de preparar os técnicos para as novas exigências do setor, avaliadas através de KPI's como o número de ações de formação alinhadas com estas temáticas e o impacto percebido na qualidade do serviço;
- Implementação de Apoio à Certificação Profissional, com incentivos a formações externas e certificações específicas, cujo progresso será medido pela percentagem de colaboradores certificados em áreas-chave;
- Desenvolvimento de Programas de Liderança, dirigidos aos técnicos seniores e potenciais chefias intermédias, visando a criação de um pipeline interno de talento para cargos de maior responsabilidade, com KPI's associados à taxa de progressão interna e à participação em ações de desenvolvimento de liderança;

Estas iniciativas, quando implementadas, contribuirão diretamente para os objetivos estratégicos do departamento, reforçando a qualificação da equipa técnica, a capacidade de resposta ao cliente e a sustentabilidade do desempenho organizacional.

5.9 Modelo de Perfil Profissional

De modo a ser possível medir a capacitação, desenvolvimento e inovação interna dos colaboradores, bem como de futuros trabalhadores, foi criado um modelo de perfil profissional (Anexo D - Gestão do Desempenho - Perfil Profissional) que define claramente as competências e comportamentos esperados para cada função. Este modelo pode ser integrado com sistemas de avaliação de desempenho que analisem o progresso em áreas como competências, formação e motivação. Por exemplo, pode-se avaliar se os colaboradores estão a desenvolver novas competências com base em planos de desenvolvimento predefinidos, como participação em

curso de formação, workshops ou programas de mentoring. Além disso, o modelo de perfil profissional permitirá monitorizar a aplicação prática dessas competências no trabalho diário, verificando se há uma melhoria tangível no desempenho e na eficácia das funções desempenhadas.

A perspetiva de Formação e Crescimento também deve avaliar a motivação dos colaboradores, identificando fatores que impactam o seu engajamento e satisfação, como reconhecimento, oportunidades de crescimento dentro da organização e feedback contínuo. A inovação interna, alinhada ao modelo de perfil profissional, pode ser medida ao avaliar o nível de criatividade e a capacidade dos colaboradores de propor soluções novas e eficazes para desafios organizacionais, impulsionando a melhoria contínua da empresa (Figura 5. 5 – Modelo de Perfil Profissional).

Perfil Profissional			
Função: Vulcanizador			
Local de exercício da atividade:	Zona Industrial das Coroadours - Amada dos Vinhos		
Equipamentos utilizados:	Aparelhos de medição, ferramentas manuais, ferramentas elétricas, etc...		
Condições de exercício:	Conhecimento de técnicas de vulcanização a quente e a frio; Experiência com ferramentas manuais e equipamentos de vulcanização; Capacidade para interpretar desenhos técnicos e especificações das correias; Habilidade para realizar cortes, colagens e alinhamento de correias; Conhecimento de normas de segurança no trabalho e prevenção de riscos.		
Área funcional:	Manutenção		
Requisitos:	Formação técnica		
Responsabilidades:	Instalação / Manutenção de transportadores de correia		
		Nível de cumprimento	
ATIVIDADES A DESEMPENHAR		PERIODICIDADE	SABERES
A1	Leitura e interpretação de manuais	Semanal	T1, T2, T4, T6, C3, C5, C7, C8
A2	Instalação de correias transportadoras	Constante	T1, T2, T4, T6, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A3	Execução de empalmes	Constante	T1, T3, T6, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A4	Execução de reparações	Constante	T2, T4, T5, T7, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A5	Manutenção preventiva dos equipamentos	Trimestral	T2, T4, T5, T7, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A6	Verificação da conformidade com normas e regulamentos	Mensal	T4, T5, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A7	Inspeção de sistemas elétricos	Mensal	T1, T2, T6, C1, C5, C7, C8
A8			
A9			
A10			
A11			
A12			
SABERES - FAZER TÉCNICOS E SABERES SABERES		Proficiência (1-4)	SABERES - FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS
T1	Compreender e interpretar manuais para a correta instalação de equipamentos	2	C1 Comunicação eficaz
T2	Compreender e interpretar esquemas de instalação de equipamentos elétricos.	2	C2 Trabalho em equipa
T3	Saber utilizar multímetros, amperímetros e outras ferramentas de teste.	2	C3 Gestão de conflitos
T4	Saber substituir componentes avariados.	2	C4 Empatia e cortesia
T5	Estar atualizado com as normas em vigor.	2	C5 Autonomia e responsabilidade
T6	Saber avaliar em segurança os sistemas mecânicos e elétricos.	2	C6 Gestão de tempo
T7			C7 Atitude positiva
T8			C8 Ética e profissionalismo
T9			C9
T10			C10
Proficiência: 1 - conhecimentos básicos; 2 - conhecimentos fundamentais; 3 - conhecimentos sólidos; 4 - conhecimentos profundos.			
INDICADORES (KPIs)		ATIVIDADES	
K1	Produtividade diária	A2, A3, A4, A5,	
K2	Formação e desenvolvimento profissional	A1, A2, A4, A6, A7	
K3	Tempo de resposta	A2, A4, A5	
K4	Taxa de conclusão de projetos no prazo	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7	
K5	Número de avarias após instalação	A2, A3, A4, A5, A6	
K6	Cumprimento das normas de segurança	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7	
K7	Eficiência do uso de materiais	A2, A3, A4, A5, A6	
K8	Tempo médio de reparação	A2, A4, A5	
K9	Cumprimento de normas técnicas	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7	
K10			
K11			

Figura 5. 6 – Modelo de Perfil Profissional

5.10 Modelo de Avaliação de Desempenho

A implementação de um modelo de avaliação de desempenho na Meteoro (Anexo F - Gestão do Desempenho - Avaliação vulcanizador e Anexo G - Gestão do Desempenho - Avaliação chefias), alinhados ao BSC, oferece uma abordagem integrada para medir e melhorar o desempenho dos colaboradores de forma objetiva e estratégica. Estes modelos devem ser preenchidos de acordo com as diretrizes definidas no modelo de preenchimento de avaliação (Anexo E – Guia de Preenchimento de avaliação), assegurando coerência na aplicação dos critérios e alinhamento com os KPIs definidos no BSC. Ao desdobrar o BSC em indicadores individuais, é possível definir metas e KPIs específicos para cada colaborador, alinhando-os diretamente aos objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento é fundamental para garantir que todos os colaboradores compreendam o seu papel no sucesso da empresa e se sintam motivados a contribuir de forma significativa para o atingimento das metas globais.

A aplicação de indicadores de processos internos e eficiência operacional no modelo de avaliação de desempenho assegura que o desempenho de colaboradores, equipas ou departamentos sejam monitorizados com base no impacto direto que as suas ações têm nos resultados da empresa. Esses indicadores podem incluir métricas de produtividade, qualidade de trabalho, cumprimento de prazos e outros fatores que refletem a eficácia dos processos internos. A integração desses indicadores com o BSC permite uma avaliação contínua e detalhada, proporcionando feedback constante e identificação de áreas de melhoria. Isso não só otimiza os processos, mas também garante que todos os níveis da organização estejam alinhados com as prioridades estratégicas estabelecidas.

A chave para o sucesso deste modelo é o alinhamento entre as metas individuais e os objetivos estratégicos da empresa. O sistema de avaliação deve estar diretamente ligado aos KPIs do BSC, assegurando que as metas pessoais sejam realistas, atingíveis, mas também desafiadoras. Essa conexão cria uma cultura de responsabilidade e comprometimento, onde os colaboradores percebem claramente como o seu desempenho impacta diretamente na performance da Empresa. Dessa forma, a avaliação de desempenho não se limita a medir resultados, mas também a promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, incentivando a melhoria constante e o atingimento das metas organizacionais.

A integração do modelo de avaliação de desempenho com o BSC, portanto, não só oferece uma maneira eficaz de monitorizar o desempenho, mas também fomenta um ambiente de trabalho mais motivador, com metas bem definidas e alinhamento estratégico. Isso contribui para a melhoria da performance individual e coletiva, reforçando a eficácia organizacional e a competitividade da empresa no mercado.

6. Conclusões

A Meteoro, S.A., empresa do setor da assistência e comercialização de equipamentos industriais, apresenta um percurso consolidado, mas carecia, de um sistema formal de controlo de gestão de performance e de desempenho. A estrutura proposta neste projeto, baseada no BSC, marca um passo significativo na direção de uma gestão mais estratégica, objetiva e alinhada com os desafios do mercado global.

Apesar de ainda não ter sido implementado na totalidade, o modelo BSC delineado neste trabalho representa um avanço relevante, ao estabelecer os pilares fundamentais para um sistema de monitorização contínua, focado em indicadores estratégicos e operacionais. A aplicação inicial no Departamento de Serviços foi concebida como projeto-piloto, com vista à futura extensão a toda a organização.

A primeira questão de investigação procurou compreender em que medida os indicadores de performance poderiam contribuir para a melhoria da produtividade e redução de custos. Através da estruturação dos KPIs e da sua integração nas quatro perspetivas, foi possível demonstrar que a sua utilização sistemática permitirá não só otimizar os recursos, como também melhorar a qualidade da resposta ao cliente e a eficiência das operações.

A segunda questão abordou os fatores críticos para a implementação de um sistema de controlo de gestão eficaz numa PME industrial. Os dados recolhidos através das entrevistas e do questionário interno evidenciaram a existência de um ambiente organizacional propício à mudança, embora marcado por hábitos informais e alguma resistência inicial. A proposta apresentada inclui, por isso, ações de formação, comunicação interna e avaliação de competências, de modo a garantir o envolvimento dos colaboradores e o alinhamento com os objetivos estratégicos.

A terceira questão procurou aferir o impacto que este sistema poderá ter na competitividade da empresa. Através do alinhamento entre estratégia e operação, do reforço da responsabilização individual e da maior capacidade de análise de dados, espera-se que a Meteoro, S.A. consiga consolidar uma cultura de melhoria contínua e posicionar-se de forma mais competitiva no setor industrial.

Em suma, este trabalho representa um primeiro passo na construção de um sistema estruturado de controlo de gestão na Meteoro, S.A. Embora a sua implementação total exija tempo, adaptação e acompanhamento contínuo, os benefícios esperados, nomeadamente o aumento da produtividade, redução de custos e melhoria da competitividade que justificam plenamente o esforço de mudança organizacional em curso.

Este estudo contribui para a literatura académica ao explorar a aplicação do BSC numa PME portuguesa do setor de venda e assistência técnica de equipamentos industriais, área ainda pouco representada na investigação sob controlo de gestão e performance. Embora o BSC seja uma ferramenta amplamente reconhecida, a sua aplicação em contextos de menor dimensão, com estruturas operacionais informais e recursos limitados, continua a suscitar interesse e necessidade de adaptação.

Este projeto demonstra que, mesmo em empresas com pouca maturidade em sistemas formais de controlo, é possível conceber um modelo funcional e ajustado à realidade operacional, desde que seja suportado por uma abordagem gradual, participativa e alinhada com a cultura organizacional. O estudo reforça também a relevância de incluir dimensões não financeiras na avaliação da performance, sobretudo em ambientes em que a proximidade ao cliente e a capacidade técnica representam fontes de valor diferenciadoras.

Além disso, destaca-se o contributo metodológico: a combinação de entrevistas com responsáveis de topo e um questionário interno permitiu recolher dados robustos sobre a perceção da organização face à mudança. Esta abordagem poderá ser replicada por outros investigadores que pretendam estudar a implementação de sistemas de controlo em contextos semelhantes.

Apesar da relevância dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, o facto de se tratar de um estudo de caso único, focado exclusivamente na Meteoro, S.A., limita a generalização dos resultados a outras empresas ou setores. Embora o setor metalomecânico partilhe algumas características comuns, a estrutura organizacional, a cultura interna e os desafios operacionais variam significativamente entre empresas.

Em segundo lugar, o modelo proposto foi testado apenas a nível conceptual e aplicado, de forma preliminar, ao Departamento de Serviços. A ausência de resultados empíricos de implementação limita a capacidade de avaliar os impactos efetivos do BSC na performance da organização, sendo necessário um acompanhamento a médio prazo para verificar os efeitos concretos.

Por fim, a natureza exploratória do questionário aplicado aos colaboradores, embora adequada aos objetivos do estudo, não permite extrapolações estatísticas robustas. Ainda assim, os dados recolhidos foram fundamentais para compreender o clima organizacional e a predisposição para a mudança.

Com base nas conclusões e limitações deste projeto, abrem-se diversas possibilidades para investigação futura. Em primeiro lugar, recomenda-se o alargamento do estudo a outras PME's

industriais, de modo a permitir uma análise comparativa sobre os fatores que facilitam ou dificultam a implementação do BSC em diferentes contextos. Estudos longitudinais também seriam relevantes para acompanhar a evolução da performance organizacional após a adoção efetiva do modelo.

Outra linha de investigação interessante passa pela introdução de novas perspectivas ao BSC tradicional. No caso específico da Meteoro, a gestão da assistência técnica e das relações com fornecedores poderá justificar a criação de uma quinta perspectiva, focada em parcerias e eficiência operacional externa, o que traria maior adequação à realidade do setor.

Por fim, sugere-se a integração de ferramentas tecnológicas no processo de controlo, como dashboards em tempo real, inteligência artificial para análise preditiva ou sistemas de ERP integrados, de modo a otimizar a recolha, visualização e utilização dos dados de performance.

7. Referências bibliográficas

- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (Reimpr. ed.). Lisboa: Edições 70, p. 47.
- Bourguignon, A. (1995). *Le pilotage de l'entreprise: Tableau de bord ou contrôle de gestion*. Vuibert.
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.
- Ceitel, M. (2016). *Gestão e desenvolvimento de competências* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases* (15th ed.). Pearson Education.
- de Waal, A. A. (2020). *High performance managerial leadership: Best ideas from around the world*. Praeger.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio Penguin.
- Eckerson, W. (2022). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*. Wiley.
- Eckerson, W. (2022). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing*
- Ferreira, A. I., Nunes, F. G., Duarte, H., & Martinez, L. F. (2015). *GRH - Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- IIRC (2021). *International Integrated Reporting Framework*. International Integrated Reporting Council.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Harlow: Pearson Education. Capítulo 2 – “The environment”.
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Azevedo Rodrigues, J. (2015). *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10.ª ed.). Lisboa: Áreas Editora. (pp. 58, 121, 137)
- Jordan, H., Carvalho das Neves, J., & Azevedo Rodrigues, J. (2015). *O controlo de gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10.ª ed.). Lisboa: Áreas Editora. (cap. 3 e 6)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (cap. 1). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (cap. 2). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Capítulo 5 – “Aligning the Organization to the Strategy”.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (1st ed.). Boston, MA: Harvard Business Press.

- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1991). *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Blackwell Publishers.
- Marr, B. (2012). *Key performance indicators: The 75+ measures every manager needs to know*. John Wiley & Sons, Inc.
- Marr, B. (2021). *Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and the Internet of Things*.
- Mévellec, P. (2003). Le tableau de bord prospectif: un outil de pilotage stratégique. *Revue Française de Comptabilité*, 360, 49–53.
- Moura, G. M. (2009). O Balanced Scorecard e a gestão de desempenho: Uma revisão da literatura. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 44(2), 47-60.
- Nascimento, G. & Pereira, A. (2015). Gestão de Desempenho, in Ferreira, A. I., Nunes, F. G., Duarte, H., & Martinez, L. F. (Eds). *GRH para gestores*. Lisboa: Editora RH.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*. Financial Times/Prentice Hall.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard Step-by-Step: For Government and Nonprofit Agencies* (2nd ed.). John Wiley & Sons. Capítulo 5.
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the Balanced Scorecard—a critical analysis. *Management Accounting Research*, 11(1), 65–88.
- Oliveira, M. R., & Rago, R. P. (2010). O uso do Balanced Scorecard em empresas de serviços: Um estudo de caso. *Revista de Administração e Inovação*, 7(4), 62-78.
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). Wiley.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2008). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (cap. 1). New York: The Free Press.
- Sharma, R. (2020). *Success Mapping: Achieve Results Through Clarity and Focus*. Productivity Press.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–388.
- van der Wiele, T., Dale, B. G., & Williams, R. T. (2000). Business improvement through quality management systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 101–120.
- Van der Wiele, T., Dale, B. G., & Williams, R. T. (2000). *Quality Management: Theory and Practice*. Thomson Learning.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Anexo A - Transcrição das Entrevistas à administração e Sistematização dos Dados

Introdução

Esta entrevista integra um projeto académico desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, com o objetivo de propor a implementação de um sistema de controlo de gestão de performance e de desempenho baseado no modelo Balanced Scorecard (BSC) na Meteoro, S.A.

A entrevista destina-se à administração da empresa e visa recolher contributos estratégicos fundamentais sobre a visão, prioridades, cultura organizacional e expectativas relativamente ao processo de mudança. O modelo de BSC, que serve de base à proposta, pressupõe um forte alinhamento entre os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, pelo que a participação da administração é crucial para a adaptação do sistema à realidade e às ambições da organização.

A informação recolhida, uma vez que se trata de um contributo formal da gestão de topo, será tratada com o máximo rigor, confidencialidade e exclusivamente para fins académicos. Os dados servirão de base à construção da proposta de intervenção apresentada na dissertação, não sendo divulgados individualmente nem usados fora do contexto do projeto.

Agradece-se, desde já, a colaboração e disponibilidade para contribuir para este projeto, que se pretende não só académico, mas também com impacto real e prático na melhoria contínua da empresa.

Implementação de Balanced Scorecard como Sistema de Controlo de Gestão de Performance e de Desempenho na Meteoro, S.A.

1. Objetivos Estratégicos e Prioridades

- Quais são os principais objetivos estratégicos da empresa a curto e longo prazo?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

O Grupo Netco tem como principal objetivo estratégico tornar-se líder europeu na área de manutenção industrial. Este propósito será assente na aquisição de empresas líderes na nossa área nos diferentes países.

A máxima comumente utilizada de pensar globalmente e agir localmente, permitirá atingir o desiderato acima referido.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Serving our customers over the short and long term:

NETCO is structured by regional entities to be close to its clients and with support from the Group's local teams.

The development of skills, training, employee safety, and the policy of individual valorization are the central pillars.

NETCO positions its industrial project in line with its financial cycle

- Que áreas de desempenho a administração considera cruciais para o sucesso da empresa?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

A perspetiva de atingir o topo terá de ser alicerçada pelo foco nos clientes e o desenvolvimento de relações duradouras com estes.

Sabendo que, para sermos competitivos, devemos desenvolver cada vez mais parcerias com os nossos fornecedores, permitindo sermos cada vez mais competitivos num binómio qualidade/ preço.

Naturalmente o objetivo do Grupo será sempre atingir o máximo de rentabilidade possível, nunca descurando todas as normas de segurança e um bom ambiente de trabalho.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

High level of client satisfaction, Safety, Profitability

- Como a administração define a competitividade da empresa no mercado?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Quando o objetivo claro é ser líderes, a proximidade junto aos clientes é seguramente um dos principais requisitos. Para isso a junção de novas empresas no Grupo permitem uma presença de 24/7 os 365 dias por ano.

Naturalmente que a grande qualidade dos nossos produtos e a excelência do nosso serviço permite-nos reforçar a imagem de qualidade junto dos clientes.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Ability to offer its client a capacity for 24/7 intervention in Europe through the network of agencies.

High quality of services and products

2. Expectativas para o Sistema de Controlo de Performance e de Desempenho

- Quais são as expectativas específicas da administração para a implementação de um sistema de controlo de performance e de desempenho? Por exemplo, esperam melhorias em processos, redução de custos ou maior alinhamento estratégico?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

O Grupo Netco procura cada vez mais sinergias e a implementação de uniformizações internas e partilha de conhecimento. Naturalmente que estas medidas são acompanhadas de uma verificação constante com o objetivo da melhoria do processo associada à redução de custos.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

As a Group we would expect standardization, and shared knowledge between entities (-> process improvement and cost reduction).

- Quais são os resultados esperados com a criação de um Balanced Scorecard?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

A expectativa é de com a implementação de um BSC podermos ter uma melhor perspetiva do que acontece dentro do Grupo, no intuito de melhorar o nosso foco para um trabalho de excelência junto da indústria, sendo este alinhado com bons resultados financeiros e uma cada vez maior satisfação dos nossos clientes.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

We expect to improve and monitor Industrial Excellence and to align financial expectation with client satisfaction.

- Há experiências anteriores com algum sistema de controlo? Se sim, quais foram os principais desafios?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Sim, com o controlo dos custos de gestão.

O principal desafio foi procurar treinar todos os quadros não financeiros.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Cost control management. Main challenge is to train non-financial staff

3. Perspetivas do Balanced Scorecard

- Na perspetiva financeira, quais são as principais metas e desafios?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Saber quais são os indicadores de desempenho mais adequados para a empresa e à sua base de acionistas.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

To find out the best KPI those suited to your business and your shareholder base

- Em relação aos clientes, como a empresa mede a satisfação e fidelização atualmente?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

O Grupo tem um universo de clientes bastante alargado, pelo que procuramos fazer uma aferição da opinião dos mesmos com inquéritos de satisfação para produtos e serviços. Estes são feitos por amostragem.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

We do not conduct client satisfaction surveys. we have a solid base of regular customers.

We are active at trade shows.

- No que toca a processos internos, que processos considera críticos para a eficiência?
Em particular, na gestão de assistência técnica e vendas de equipamentos industriais?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Como em qualquer empresa em crescimento exponencial, os processos internos são muito importantes para que o referido crescimento seja sustentado. Assim, no caso do Grupo Netco, independentemente da multidisciplinariedade das diversas empresas que foram adicionadas, com todas as suas próprias idiossincrasias, a transmissão de ideias simples e claras permite que o trabalho flua naturalmente.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Identify the customer's needs so that we can offer them the most appropriate services and materials (technical aspects of belts, intervention dates)

- Sobre aprendizagem e crescimento, que importância atribui ao desenvolvimento da equipa e como vê o alinhamento de competências?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Existe um propósito do Grupo Netco na partilha de informação entre as diversas empresas, que, entretanto, têm sido adquiridas, bem como das suas filiais dos produtos comercializados e dos aspetos técnicos associados.

Fazemos semanalmente reuniões no intuito de passar de forma transversal os princípios no que diz respeito à produção, objetivos e segurança.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

We try to share the knowledge of technics and products between the agencies.

We organise weekly “causerie” with the operators to discuss about production goal and Safety

4. Indicadores de Desempenho e Metas

- A administração já tem indicadores de desempenho em mente? Quais?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Métricas financeiras como são os exemplos das vendas, margens brutas, EBITDA e numerário.

Segurança com a taxa de frequência de incidentes/ acidentes.

Produção com a taxa de ocupação dos trabalhadores internos e externos.

Vendas através da evolução do preço médio da hora vendida aos clientes.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Financial KPI: Sales, Gross Margin, EBITDA, Cash

Safety: Frequency Rate

Production: Occupation Rate of the operators

Sales: Evolution of the average price of hours sold

- Como é que a empresa define e revê as metas para esses indicadores?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

A empresa analisa e revê os indicadores acima descritos mensalmente.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Monthly review

- Existe flexibilidade para ajustar metas de acordo com mudanças no mercado ou na estratégia da empresa?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

O Grupo tem por política o ajustar dos objetivos no Budget Anual, sendo que essa prática só será revista caso existam situações anormais a nível do mercado mundial que obriguem a medidas corretivas.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Goals asjusted with the annual Budget

5. Cultura Organizacional e Comunicação

- Como descrevem a cultura organizacional da empresa em termos de abertura à inovação e mudanças?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Como descrevem a cultura organizacional da empresa em termos de abertura à inovação e mudanças?

Com uma integração constante de empresas na Europa através da aquisição das mesmas, temos de avaliar nossos objetivos em termos de sinergias.

Normalmente a inovação, na nossa área, não é constante pelo que não provoca habitualmente grandes alterações no nosso trabalho, no entanto existe uma preocupação de estarmos atentos aos novos produtos que vão sendo introduzidos no mercado, assim como as novas regras ambientais e jurídicas.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

With a steady integration of companies through Europe, we need to adjust our goals in terms of synergies. Innovation is not a game changer in our work but we keep attention on new products in the market, new rules (Environment, legal)

- Que importância atribuem à comunicação dos objetivos e desempenho para as equipas?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

A nossa empresa dá grande destaque à partilha de objetivos de forma transversal para que todos se sintam como parte da equipa, não deixando, no entanto, de fazer uma medição regular da concretização dos mesmos.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Really important to share the goals and measure regularly the achievement of objectives.

- Que métodos de feedback considera importantes para a eficácia do BSC? Exemplos incluem reuniões regulares, dashboards digitais ou workshops.

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Efetuamos reuniões regulares com os diversos departamentos tais como produção, área financeira, compras, recursos humanos e R&D. Dos mesmos são feitos relatórios transmitidos às diferentes áreas.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Regular meeting with different department: production, finance, supply, Human Resource, R&D

6. Desafios e Barreiras

- Quais são as principais barreiras que a administração antecipa para a implementação do Balanced Scorecard?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

A velocidade a que se vive atualmente poderá tornar o processo demorado, pois as pessoas estão essencialmente focadas em objetivos de alcance rápido. Sendo assim, a implementação do BSC poderá obrigar a que exista uma mudança de mentalidades.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Maybe time consuming especially when you are tied to quick target

- Há áreas específicas onde se preveem resistências à mudança?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Existem dois aspetos que acreditamos que poderão ter resistências e aos quais temos de estar atentos e com a mente aberta para encontrar soluções. Estes são, o receio da mudança em determinados colaboradores, pois sabemos que o Homem é pouco recetivo em geral à mudança. Por outro existe a resistência à partilha total da informação.

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Fear of change for some employees

Get full access to information

- Concorda com a implementação de um sistema de controlo de performance e de desempenho?

Contributo CEO da Meteoro, S.A.

Sem resposta...

Contributo Cost Control Manager do Grupo Netco

Yes but with a precise calendar and supported by Middle and High Management

Anexo B - Transcrição dos questionários a trabalhadores e Sistematização dos Dados

Introdução

Este questionário integra um projeto académico desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, e tem como objetivo recolher a perceção dos colaboradores da Meteoro, S.A. relativamente à eventual implementação de um sistema de controlo de gestão baseado no modelo Balanced Scorecard (BSC).

A implementação deste sistema visa melhorar a organização interna, a definição de objetivos e o alinhamento entre o trabalho individual e a estratégia da empresa. Pretende-se, com este questionário, identificar as principais expectativas, sugestões e eventuais necessidades de apoio que os colaboradores possam ter, garantindo que o processo de mudança é participativo, transparente e adaptado à realidade da organização.

A participação é voluntária, anónima e todas as respostas serão tratadas com total confidencialidade, destinando-se exclusivamente a fins académicos e de diagnóstico interno.

O questionário encontra-se disponível através do seguinte link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdnpvyeIISgjfjMDSe37859GQTcmSlytP-GK_dOQ1DUdQCkeA/viewform?usp=preview

Agradeço desde já a sua colaboração!

Capítulo 1: O que é o Balanced Scorecard (BSC) e quais os seus objetivos?

O **Balanced Scorecard (BSC)** é uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas a medir o seu desempenho e alinhar as suas atividades com os objetivos estratégicos. Em termos simples, o BSC ajuda a empresa a saber se está a fazer as coisas certas para alcançar seus objetivos.

O BSC foca-se em quatro áreas principais:

1. **Perspetiva Financeira:** Medir o desempenho financeiro, como lucro e redução de custos.
2. **Perspetiva dos Clientes:** Avaliar como a empresa está a satisfazer as necessidades dos seus clientes.
3. **Perspetiva dos Processos Internos:** Medir a eficiência dos processos internos da empresa.
4. **Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento:** Avaliar o desenvolvimento das capacidades e competências dos colaboradores.

O objetivo do BSC é melhorar a gestão da empresa, ajudando a tomar decisões baseadas em dados claros, e não apenas nas finanças. Isso permitirá à empresa melhorar a produtividade, reduzir custos e melhorar a competitividade no mercado.

Este questionário é uma forma de entender como os colaboradores percebem a implementação do BSC no seu departamento e como este sistema pode ajudar a melhorar o seu trabalho e os resultados da empresa.

Capítulo 2: Questionário

1. Já ouviu falar do termo "Balanced Scorecard" ou "BSC"?

Sim Não

Já ouviu falar do termo "Balanced Scorecard" ou "BSC"?

25 respostas

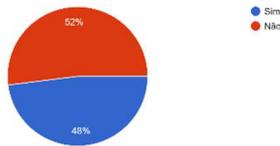


Figura 8.1 – 1ª Questão

2. Sente que compreende bem os objetivos do seu trabalho e o que é esperado dos colaboradores?

Sim Não Às vezes

Sente que compreende bem os objetivos do seu trabalho e o que é esperado dos colaboradores?

25 respostas

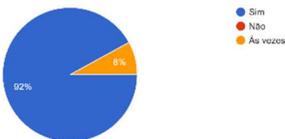


Figura 8.2 – 2ª Questão

3. Na sua opinião, qual seria a maior vantagem de termos um sistema para medir a performance e definir metas no trabalho?

Melhor organização Mais clareza nas minhas tarefas Mais controle sobre o meu trabalho Outra , qual: _____

Na sua opinião, qual seria a maior vantagem de termos um sistema para medir a performance e definir metas no trabalho?

25 respostas

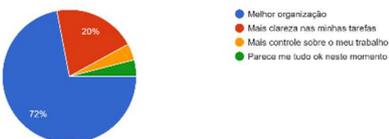


Figura 8.3 – 3ª Questão

4. Já participou em alguma mudança importante no modo de trabalhar na empresa?

Sim Não

Já participou em alguma mudança importante no modo de trabalhar na empresa?
75 respostas

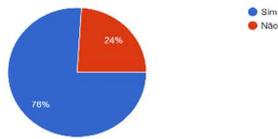


Figura 8.4 – 4ª Questão

5. Se sim, como você se sentiu com a mudança?

Positivo (ajudou a melhorar) Negativo (causou dificuldades) Neutro (não fez diferença)

Se sim, como você se sentiu com a mudança?
25 respostas

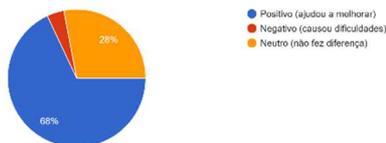


Figura 8.5 – 5ª Questão

6. Como se sentiria se fosse introduzido um novo sistema de gestão no seu trabalho (como o BSC)?

Positivo (ajudaria a melhorar o meu trabalho) Negativo (seria difícil de adaptar) Neutro (não vejo grande diferença)

Como se sentiria se fosse introduzido um novo sistema de gestão no seu trabalho (como o BSC)?
25 respostas

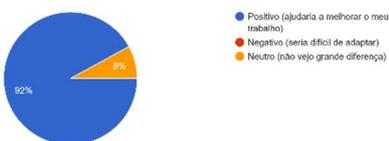


Figura 8.6 – 6ª Questão

7. O que acha que seria importante para melhorar a sua produtividade no trabalho?

Mais formação sobre como realizar as tarefas Melhores ferramentas ou equipamentos

Melhores orientações sobre os objetivos do departamento Outro , qual: _____



Figura 8.7 – 7ª Questão

8. Se o novo sistema fosse implementado, que tipo de apoio precisaria para utilizá-lo corretamente?

Formação Apoio direto de um supervisor ou colega Instruções claras e simples sobre o que se espera de mim Outro , qual: _____



Figura 8.8 – 8ª Questão

9. Acredita que a implementação de metas e objetivos claros no seu trabalho ajudaria a melhorar o seu desempenho?

Sim Não Não sei



Figura 8.9 – 9ª Questão

10. **Considera que o trabalho em equipe no seu departamento é bom?**

Sim Não Às vezes

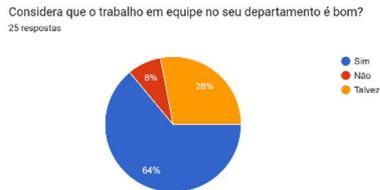


Figura 8.10 – 10ª Questão

11. **Sente que a sua opinião é ouvida e considerada pelas chefias do departamento?**

Sim Não Às vezes

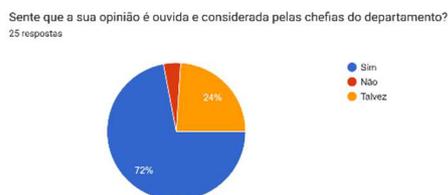


Figura 8.11 – 11ª Questão

12. **Qual seria a sua principal sugestão para melhorar o ambiente de trabalho no departamento?**

- Haver reestruturação ao nível dos colaboradores
- Criação de eventos sociais entre dos diversos departamentos.
- O ambiente é bom e organizamos o trabalho de forma a dar resposta atempada quando questionados
- Não tenho nada a melhorar
- Honestidade e menos cinismo e falsidade entre colegas
- Melhoramento em ferramenta e rotatividade nas equipas
- Tirar algumas maçãs podres.
- Mais formação
- Definição de objetivos alinhados com a estratégia da empresa
- Definição de tarefas, uma vez que o trabalho no nosso armazém é muitas vezes só urgências e há falta de especificações técnicas
- Melhoria no trabalho de equipa.
- Iniciativas para criar espírito de grupo e permitir uma melhor produtividade conjunta.

- Manter pensamento positivo
- Melhores condições financeiras ou sugestões de progressão de carreira dentro do grupo Netco. Podemos também considerar, seguros de saúde ou outro tipo de remuneração que incentive/motive os colaboradores da Meteoro.
- Promover o ambiente de equipa
- Mais companheirismo entre todos
- Orientação clara de tarefas e objetivos
- Simplificação de processos e atividades que promovessem o convívio entre colegas
- Mais formação
- Deixar claro quais os procedimentos de trabalho a executar e manterem se constantes exceto quando houver uma melhoria no procedimento
- Era que existisse mais trabalho em equipa
- Clara definição das funções de cada um
- Interajuda
- Estou a pouco tempo na empresa, até agora está tudo ok, pelo menos a interação e o saber ouvir...
- Definição de procedimentos e objetivos, melhor coordenação com os outros departamentos, reconhecimento pelo desempenho.

13. Há mais alguma coisa que gostaria de partilhar sobre a implementação de um sistema novo no seu trabalho?

- Não
- Não
- .
- Penso que neste momento nada tenho a dizer sobre este assunto
- Camaradagem e lealdade
- Melhoria de equipamentos internos
- Comunicação clara dos objetivos estratégicos da empresa e sensibilização a todos os intervenientes para que todos compreendam qual o seu papel no sistema.
- Não.
- Avaliação de desempenho e evolução de cada colaborador com efeitos diretos na sua remuneração.
- Sugiro, a criação, de uma ferramenta digital para que possamos partilhar experiências das visitas realizadas pelos comercias em que a troca de informação/conhecimento,

colabore no crescimento integral da área comercial e de todos os colaboradores da empresa. De referir, que a direção da empresa tem a responsabilidade de implementar processos de avaliação de desempenho para uma avaliação justa e o mais correto possível dos seus colaboradores.

- Orientação de todos os departamentos para melhorar a fluência de trabalho
- Redução da carga de trabalho através do reforço das equipas
- Não
- Melhorar a qualidade e a falta de ferramentas para executar os trabalhos já era um bom começo!
- Não tenho nada a acrescentar
- Metodologias mais definidas, formação e monitorização dos resultados

BALANCED SCORECARD CORPORATIVO

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCEIRO 30%		1- Rentabilidade esperada pelo acionista 2- Aumento da lucratividade 3- Redução de custos	1 - Aumentar margens em 5%; 2 - Reduzir custo por intervenção em 5%; 3 - Reduzir custos totais em 3% a 5%	1- Otimizar margens 2- Identificar novos potenciais clientes 3- Comprar a melhor preço a matéria prima 4- Reduzir o número das reclamações
CLIENTES 20%		1 - NPS (Índice de Satisfação) 2 - Aquisição de Novos Clientes 3 - Resolução na 1ª intervenção 4 - Tempo médio de resposta	1 - Atingir um NPS ≥ 8.5 2 - Adquirir entre 8 a 10 novos clientes por ano 3 - Máximo de 2% na taxa de reclamações 4 - Aumentar retenção em 10%;	1 - Melhorar a capacidade de comunicação dos vendedores com os clientes 2 - Ações de marketing junto de possíveis novos Clientes 3 - Controle de Qualidade 4 - Criação de histórico de cliente; reforçar follow-up técnico
PROCESSOS INTERNOS 20%		1 - Eficiência dos Processos 2 - Serviços/técnicos 3 - Taxa de Defeitos 4 - Cumprimento de prazos	1 - Aumentar 10% serviços/técnico; 2 - Atingir 95% de prazos cumpridos 3 - Reduzir tempo de execução em 10%;	1- Otimizar Processos Operacionais (eficácia e eficiência); 2- Verificação das leis e regulamentos ambientais, sociais e governamentais 3- Controle de Qualidade 4- Produção / Vendas
FORMAÇÃO E CRESCIMENTO 30%		1- Horas de Formação por Funcionário 2- Índice de tecnicidade 3- Investimento em Novas Tecnologias 4- Taxa de satisfação dos colaboradores	1- Garantir 40 horas de formação por funcionário por ano 2- Captação de novos talentos entre 8% a 10% 3- Aumentar o investimento em novas tecnologias entre 10% a 15% 4- Satisfação dos colaboradores entre 80% e 90%	1 - Recursos Humanos 2 - Programas de estágios 3 - Laboratório de testes internos; 4 - Recursos Humanos

Perfil Profissional



Função: Vulcanizador

Local de exercício da atividade : Zona Industrial das Corredouras - Arruda dos Vinhos

Equipamentos utilizados: Aparelhos de medição, ferramentas manuais, ferramentas elétricas, etc...

Condições de exercício: Conhecimento de técnicas de vulcanização a quente e a frio;
Experiência com ferramentas manuais e equipamentos de vulcanização;
Capacidade para interpretar desenhos técnicos e especificações das correias;
Habilidade para realizar cortes, colagens e alinhamento de correias.
Conhecimento de normas de segurança no trabalho e prevenção de riscos.

Área funcional: Manutenção

Requisitos: Formação interna

Responsabilidades: Instalação / Manutenção de transportadores de correia

Níveis de cumprimento

ATIVIDADES A DESEMPENHAR		PERIODICIDADE	SABERES
A1	Leitura e interpretação de manuais	Semanal	T1, T2, T4, T6, C3, C5, C7, C8
A2	Instalação de correias transportadoras	Constante	T1, T2, T4, T6, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A3	Execução de empalmes	Constante	T1, T3, T6, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A4	Execução de reparações	Constante	T2, T4, T5, T7, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A5	Manutenção preventiva dos equipamentos	Trimestral	T2, T4, T5, T7, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A6	Verificação da conformidade com normas e regulamentos	Mensal	T4, T5, C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8
A7	Inspeção de sistemas elétricos	Mensal	T1, T2, T6, C1, C5, C7, C8
A8			
A9			
A10			
A11			
A12			

SABERES - FAZER TÉCNICOS E SABERES SABERES		Proficiência (1-4)	SABERES - FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS		Proficiência (1-4)
T1	Compreender e interpretar manuais para a correta instalação de equipamentos	2	C1	Comunicação eficaz	2
T2	Compreender e interpretar esquemas de Instalação de equipamentos elétricos.	2	C2	Trabalho em equipa	2
T3	Saber utilizar multímetros, amperímetros e outras ferramentas de teste.	2	C3	Gestão de conflitos	2
T4	Saber substituir componentes avariados.	2	C4	Empatia e cortesia	2
T5	Estar atualizado com as normas em vigor.	2	C5	Autonomia e responsabilidade	2

T6	Saber avaliar em segurança os sistemas mecânicos e elétricos.	2
T7		
T8		
T9		
T10		

C6	Gestão de tempo	2
C7	Atitude proativa	2
C8	Ética e profissionalismo	2
C9		
C10		

Proficiência: 1 - conhecimentos básicos; 2 - conhecimentos fundamentais; 3 - conhecimentos sólidos; 4 - conhecimentos profundos.

INDICADORES (KPI's)		ATIVIDADES
K1	Produtividade diária	A2, A3, A4, A5,
K2	Formação e desenvolvimento profissional	A1, A2, A4, A6, A7
K3	Tempo de resposta	A2, A4, A5
K4	Taxa de conclusão de projetos no prazo	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7
K5	Número de avarias após instalação	A2, A3, A4, A5, A6
K6	Cumprimento das normas de segurança	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7
K7	Eficiência do uso de materiais	A2, A3, A4, A5, A6
K8	Tempo médio de reparação	A2, A4, A5
K9	Cumprimento de normas técnicas	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7
K10		
K11		

GUIA DE PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



1. INTRODUÇÃO

Este documento tem como objetivo facilitar o preenchimento do formulário de Avaliação de Desempenho e garantir que os conceitos envolvidos são entendidos de forma uniforme

O Modelo de Avaliação de Desempenho consubstancia-se em cinco (5) formulários distintos, apresentando os parâmetros de avaliação específicos para cada um dos Grupos

Grupo Funcional	Descrição – Integram este grupo	Código do Formulário
G1 - Diretores	Funções responsáveis pela gestão de áreas de negócio ao nível da definição de objetivos e da gestão efetiva de recursos.	
G2 - Chefias Intermédias	Funções responsáveis por áreas funcionais da empresa ou projetos, e pela coordenação de colaboradores de diferentes graus de responsabilidade.	Anexo G
G3 - Técnicos	Funções técnicas específicas, podendo em alguns casos supervisionar a realização de atividades de outros elementos.	
G4 - Qualificados	Funções de natureza técnico operacional e administrativa de apoio/suporte à atividade, podendo em alguns casos assegurar a distribuição de tarefas de outros elementos.	
G5 - Operacionais	Funções especializadas de caráter operacional.	Anexo F

No cabeçalho do formulário de Avaliação de Desempenho é identificado qual o Grupo Funcional a que o Avaliado pertence.

No canto superior direito do formulário de Avaliação de Desempenho é identificado o período a que diz respeito a avaliação.

No rodapé do formulário de Avaliação de Desempenho é apresentado o código do formulário em utilização e a versão do mesmo.

No preenchimento do formulário de Avaliação de Desempenho intervêm os seguintes participantes:

- **Avaliado:** É o colaborador cujo desempenho é avaliado. Todos os colaboradores abrangidos, de acordo com o definido na empresa e que desempenham funções há mais de seis meses.
- **Avaliador Hierárquico:** É o Superior Hierárquico do Avaliado, responsável pelo preenchimento do formulário de Avaliação de Desempenho e pela realização da Entrevista de Avaliação.
- **Superior Hierárquico do Avaliador:** Valida e aprova a Avaliação de Desempenho dos colaboradores Avaliados da sua estrutura e é responsável por garantir a equidade entre as avaliações.

A seguir são apresentadas as instruções para o preenchimento dos formulários de Avaliação de Desempenho, organizadas de acordo com a sua estrutura tipo:

1. IDENTIFICAÇÃO

2. INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

No início do formulário de Avaliação de Desempenho é identificada qual a Empresa a que o Avaliado pertence.

I. IDENTIFICAÇÃO

Nesta parte devem ser preenchidos os campos relativos à identificação do Avaliado, Avaliador Hierárquico e Superior Hierárquico do Avaliador.

• AVALIADO

Devem ser preenchidos os campos com a seguinte informação referente ao Avaliado:

• "Nome", do colaborador avaliado;

Os campos "Data" e "Rubrica", deverão ser preenchidos pelo Avaliado, no final da entrevista de avaliação.

• AVALIADOR HIERÁRQUICO

Devem ser preenchidos os campos com a seguinte informação referente ao Avaliador Hierárquico:

• "Nome", do colaborador que efetua a avaliação;

Os campos "Data" e "Rubrica", deverão ser preenchidos pelo Avaliador Hierárquico, no final da entrevista de avaliação.

• SUPERIOR HIERÁRQUICO DO AVALIADOR

Devem ser preenchidos os campos com a seguinte informação referente ao Superior Hierárquico do Avaliador:

• "Nome", do superior hierárquico do avaliador;

Os campos "Data" e "Rubrica" deverão ser preenchidos pelo Superior Hierárquico do Avaliador no seguimento da entrevista de avaliação, com o objectivo de validar o processo

II. APRECIÇÃO GLOBAL

A Avaliação Global pretende caracterizar de forma resumida a análise qualitativa da avaliação efectuada e está igualmente associada às perspetivas de desenvolvimento. Esta parte poderá também ser utilizada pelo Avaliador Hierárquico para comentar a adequação do Avaliado à função, considerando o grau de dificuldade das suas tarefas e as suas competências. Assim, esta parte deverá ser preenchida após as componentes "III. Avaliação de Competências" e "IV. Perspetivas de Desenvolvimento Profissional".

•PONTOS FORTES

Nesta parte, o Avaliador deverá identificar os pontos fortes que se destacaram no desempenho do Avaliado durante todo o período da avaliação, bem como orientações ou sugestões.

•ÁREAS A DESENVOLVER

Nesta parte, o Avaliador deverá identificar os aspetos do desempenho que carecem de melhoria por parte do Avaliado e para os quais deverá focalizar o seu desenvolvimento.

III. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Esta parte deverá ser preenchida pelo Avaliador, no sentido de avaliar o desempenho demonstrado do colaborador durante o período da avaliação, nas Competências e Critérios de Desempenho.

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Para cada competência listada, é apresentado o respetivo descritivo e o nível de proficiência esperado para o grupo funcional do Avaliado.

O Avaliador deverá avaliar, com objectividade e rigor, cada uma das competências aplicáveis considerando o nível de proficiência esperado e os comportamentos observados.

Para tal, deverá assinalar com um X, o nível de desempenho demonstrado pelo colaborador, considerando a seguinte escala de avaliação real:

Avaliação		
-	OK	+
O desempenho está abaixo das expectativas, não cumprindo as exigências da função.	O desempenho está adequado às expectativas, cumprindo as exigências, tendo em conta os conhecimentos, formação e experiência.	O desempenho é superior às expectativas, demonstrando um comportamento excepcional e extraordinário nas manifestações da competência.

Importa sublinhar que uma avaliação de "-" ou "+" não significa que o nível de proficiência do Avaliado seja inferior ou superior ao esperado para o grupo funcional. Nesses casos, os níveis de proficiência devem ser vistos numa perspetiva cumulativa, ou seja, quando é esperado de um colaborador um determinado nível de proficiência para uma competência, este deve ser atingido em todas as competências.

CRITÉRIOS DE DESEMPENHO

Para alguns grupos funcionais, foram identificados Critérios de Desempenho, que se consideram críticos para o desempenho desses grupos.

Os Critérios de Desempenho não dispõem de um nível esperado, pois a sua avaliação não carece da aplicação de uma escala, sendo considerado que a sua existência significa, por si só, um nível de desempenho.

O Avaliador deverá assinalar com um X, qual o nível de desempenho demonstrado pelo colaborador durante o período da avaliação, para cada critério:

Avaliação		
-	OK	+
Critério não observado ou raramente observado.	Critério observado a maior parte das vezes, sendo justificada pelo Avaliador a sua impossibilidade de aplicação.	Critério observado sempre e em todas as situações.

A classificação deverá ser atribuída de forma qualitativa, sendo uma apreciação do Avaliador do desempenho do colaborador.

A avaliação é obrigatória para todos os critérios listados.

PONTUAÇÃO

A Avaliação das Competências traduz-se na atribuição de pontos a cada uma das competências e critérios de avaliação presentes no formulário. A soma das pontuações individuais

Assim, o resultado da avaliação das Competências é calculado a partir dos registos efetuados nas colunas de Avaliação (-, OK ou +), que devem ser convertidos em valores na coluna Pontuação.

Avaliação	Pontos
+	2
OK	1
-	0

Exemplo:

Para o cálculo da avaliação de competências consideramos a aplicação da seguinte fórmula:

Pontuação Global = \sum valor associado a competência estratégica + \sum valor associado a critérios de desempenho

As componentes da fórmula são:

1. Somatório dos valores (pontuação) associados à classificação em cada competência estratégica.

COMENTÁRIOS

Este campo deverá ser utilizado pelo Avaliador para dar exemplos de situações específicas que suportem a avaliação atribuída para alguma competência ou critério de desempenho,

IV. PERSPETIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

Esta parte do formulário de Avaliação de Desempenho, deverá ser preenchida no decurso da entrevista de avaliação e permite ao Avaliador e Avaliado identificar as Ações de

Este campo deverá ser preenchido com recomendações em termos de:

EVOLUÇÃO PROFISSIONAL

Esta parte do formulário de Avaliação de Desempenho permite ao Avaliador em conjunto com o Avaliado identificar oportunidades de desenvolvimento profissional para os quais o

Neste campo, o Avaliador deverá identificar perspetivas de evolução, considerando interesses expressos pelo Avaliado, tendo em conta:

Devem ser tidas em consideração as expectativas do Avaliado em relação à sua própria progressão, expectativas essas que devem ser analisadas pelo Avaliador, por forma a que:

V. COMENTÁRIOS DO AVALIADO

Esta parte do formulário de Avaliação de Desempenho deverá ser preenchida pelo Avaliado no final da entrevista de avaliação.

O Avaliado deve assinalar com um X o seu grau de concordância com a avaliação.

Neste campo o Avaliado poderá:

- Emitir a sua opinião sobre o resultado da avaliação, justificando o seu grau de concordância; e,

VI. COMENTÁRIOS DO SUPERIOR HIERÁRQUICO DO AVALIADOR

Nesta parte do formulário de Avaliação de Desempenho o Superior Hierárquico do Avaliador poderá registar as suas opiniões acerca da avaliação, justificando o seu grau de

ANEXO: COMPETÊNCIAS – NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

Para cada uma das Competências listadas no formulário de Avaliação de Desempenho (III. Avaliação de Competências) é apresentada a respetiva escala de níveis de proficiência.

A escala dos níveis de proficiência, está definida em 4 níveis, de 1 a 4, sendo que para cada nível de proficiência existe um descritivo específico

CE01 - Decisão e Resolução de Problemas : Capacidade para identificar com rapidez as opções, avaliar os impactos e tomar decisões oportunas com determinação, tendo em vista a sua resolução.

1 - Decide de acordo com normas e regras estabelecidas

2 - Decide entre opções, avaliando os riscos

3 - Decide em contextos complexos, com visão tática

4 - Decide em contextos complexos com visão estratégica

CE02 - Orientação para os Resultados e Austeridade : Capacidade para concretizar os objetivos definidos, reduzindo e controlando os meios e recursos.

1 - Trabalha para atingir os objetivos

2 - Trabalha para melhorar os resultados

3 - Gere de acordo com o "custo - benefício"

4 - Gere tendo em conta benefícios médio / longo prazo

CE03 - Planejamento e Organização : Capacidade para organizar as Atividades, estabelecendo prioridades e utilizando adequadamente os recursos para atingir os resultados definidos.

- 1 - Planeia o seu próprio trabalho
- 2 - Coordena o trabalho da equipa
- 3 - Identifica e gere os recursos
- 4 - Define os recursos para atingir objetivos estratégicos

CE03 - Planejamento e Organização : Capacidade para organizar as atividades, estabelecendo prioridades e utilizando adequadamente os recursos para atingir os resultados definidos.

- 1 - Planeia o seu próprio trabalho
- 2 - Coordena o trabalho da equipa
- 3 - Identifica e gere os recursos
- 4 - Define os recursos para atingir objetivos estratégicos

CE04 - Visão do Futuro : Capacidade para, com base na interpretação de tendências, construir cenários de futuro que permitam dar resposta ou influenciar a evolução dos acontecimentos.

- 1 - Compreende a evolução da sua função
- 2 - Compreende as tendências na sua área de atividade
- 3 - Antecipa tendências do setor
- 4 - Antecipa tendências do mercado

CE05 - Inovação e Criatividade : Capacidade para identificar, sugerir e aplicar novas abordagens, métodos ou soluções, úteis e exequíveis, que contribuam para melhorar o desempenho.

- 1 - Atua, melhorando o seu desempenho**
- 2 - Atua, melhorando o desempenho da equipa**
- 3 - Atua, criando valor para a empresa / grupo**
- 4 - Atua inovando o negócio**

CE06 - Orientação para o Cliente : Capacidade para desenvolver uma relação de confiança com os Clientes, demonstrando disponibilidade e interesse para satisfazer as suas necessidades.

- 1 - Responde a solicitações**
- 2 - Adapta soluções**
- 3 - Desenvolve o relacionamento**
- 4 - Promove cultura de excelência**

CE07 - Trabalho em Equipa : Capacidade para desenvolver tarefas em grupo, respeitando todas as opiniões e mantendo uma atitude colaborante, participativa e solidária, com vista a alcançar os objetivos definidos.

- 1 - Cooperar com a Equipa**
- 2 - Exerce impacto positivo**
- 3 - Promove o relacionamento entre equipas**
- 4 - Constitui uma referência**

CE10 - Comunicação : Capacidade para ouvir e transmitir informação verbal ou escrita, de forma objectiva e com sentido de oportunidade, mantendo uma atitude positiva e assertiva, assegurando a compreensão mútua da mensagem.

- 1 - Comunica com clareza
- 2 - Comunica com eficácia
- 3 - Influencia através da comunicação
- 4 - Gere através da comunicação

CE11 - Iniciativa : Capacidade para atuar sem solicitação prévia, no sentido de tirar partido de oportunidades e aumentar a eficácia no desempenho.

- 1 - É pró-ativo no âmbito das suas funções
- 2 - Actua para além da sua função
- 3 - Valoriza a iniciativa dos outros
- 4 - Cria um ambiente propício ao risco

CE12 - Atitude face à Mudança : Capacidade de adaptação a novas situações, processos e métodos de trabalho, contribuindo para a sua implementação efetiva, ajustando a atuação às necessidades, prioridades e objetivos definidos.

- 1 - Adere à mudança
- 2 - Contribui para a mudança
- 3 - Inicia a mudança
- 4 - Gere a mudança

CE13 - Orientação para a Qualidade do Trabalho : Capacidade para realizar o trabalho com rigor e em conformidade com as normas e procedimentos definidos, garantindo os padrões de qualidade e atingindo os objetivos pretendidos.

- 1 - Aplica
- 2 - Adapta
- 3 - Melhora
- 4 - Desenvolve

AVALIAÇÃO DE VULCANIZADORES

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	TÉCNICOS	1 / 5

I. IDENTIFICAÇÃO

Avaliado	Nome:	Avaliador Hierárquico
	Nº de Funcionário:	Nome:
	Posto Funcional:	Posto Funcional:
	Departamento:	Departamento:
	Data:	Rúbrica:
		Superior Hierárquico do Avaliador
	Departamento:	Nome:
		Posto Funcional:
	Data:	Departamento:
	Rúbrica:	Data:
		Rúbrica:

II. APRECIÇÃO GLOBAL

Pontos Fortes
Áreas a Desenvolver

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	TÉCNICOS	2 / 5

III. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS							
Cód.	Designação	Descrição	Nível Esperado	Avaliação			Pontuação (0/1/2)
				-	Ok	+	
Competências Estratégicas							
CE01	Decisão e Resolução de Problemas	Capacidade para identificar com rapidez as opções, avaliar os impactos e tomar decisões oportunas com determinação, tendo em vista a sua resolução.	2				
CE02	Orientação para os Resultados e Austeridade	Capacidade para concretizar os objetivos definidos, reduzindo e controlando os meios e recursos	2				
CE06	Orientação para o Cliente	Capacidade para desenvolver uma relação de confiança com os Clientes, demonstrando disponibilidade e interesse para satisfazer as suas necessidades.	2				
CE07	Trabalho em Equipa	Capacidade para desenvolver tarefas em grupo, respeitando todas as opiniões e mantendo uma atitude colaborante, participativa e solidária, com vista a alcançar os objetivos.	2				
CE11	Iniciativa	Capacidade para atuar sem solicitação prévia, no sentido de tirar partido de oportunidades e aumentar a eficácia no desempenho.	2				
CE13	Orientação para a Qualidade do Trabalho	Capacidade para realizar o trabalho com rigor e em conformidade com as normas e procedimentos definidos, garantindo os padrões de qualid. e atingindo os objetivos.	2				
Critérios de Desempenho							
CD01	Disponibilidade	Capacidade para dedicar um esforço adicional com o objetivo de prestar um serviço de interesse para a empresa / grupo.					
CD02	Utilização de Equipamentos / Tecnologias	Capacidade para utilizar apropriadamente os equipamentos e/ou tecnologias específicas para o desempenho da sua função.					
Pontuação Global:							
Comentários							

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	TÉCNICOS	3 / 5

IV. PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
Oportunidades de Desenvolvimento
Identifique ações de formação ou outras iniciativas que podem contribuir para o desenvolvimento do colaborador na vertente comportamental e técnica:
Evolução Profissional
Identifique ações que podem contribuir para a evolução profissional do colaborador, como por exemplo evolução para outros postos funcionais, participação em projetos, mobilidade internacional, entre outros:

V. COMENTÁRIOS DO AVALIADO
Concorda com esta avaliação, considerando-a um resumo do seu desempenho e comportamento profissional?
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Comentários

VI. COMENTÁRIOS DO SUPERIOR HIERÁRQUICO DO AVALIADOR

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	TÉCNICOS	4 / 5

ANEXO: COMPETÊNCIAS - NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA

CE01	Decisão e Resolução de Problemas: Capacidade para identificar com rapidez as opções, avaliar os impactos e tomar decisões oportunas com determinação, tendo em vista a sua resolução.			
	1	2	3	4
	<p>Decide de acordo com as normas e regras estabelecidas</p> <p>Utiliza procedimentos e normas estabelecidas para tomar decisões. Identifica problemas e reúne factos, consultando outros para resolver problemas que excedam o seu nível de autonomia</p>	<p>Decide entre opções, avaliando os riscos</p> <p>Analisa os problemas de várias perspectivas, distinguindo causas e efeitos. Decide em função de alternativas mais experimentadas ponderando os riscos. Acompanha e/ou implementa as ações subsequentes, definindo prioridades.</p>	<p>Decide em contextos complexos, com visão tática</p> <p>Tem uma perspectiva global quando analisa as situações antecipando problemas na sua área de atuação. Decide tendo em conta os impactos a médio prazo, fundamentando as decisões na relação custo-benefício, responsabilizando-se pela sua concretização.</p>	<p>Decide em contextos complexos com visão estratégica</p> <p>Antecipa problemas complexos que afetam a orientação estratégica da empresa / grupo e estabelece ações para controlar os seus efeitos. Decide em função dos objetivos de longo prazo definidos. Utiliza a sua experiência quando os acontecimentos não são passíveis de antecipação ou em situações de informação incompleta.</p>
CE02	Orientação para os Resultados e Austeridade: Capacidade para concretizar os objetivos, reduzindo e controlando os meios e recursos.			
	1	2	3	4
	<p>Trabalha para atingir os objetivos</p> <p>Cumprir com rigor e atempadamente os objetivos que lhe são definidos. Identifica as fontes de custos incorridos e propõe ações concretas com vista à sua resolução.</p>	<p>Trabalha para melhorar os resultados</p> <p>Assegura o esforço necessário para alcançar os resultados pretendidos, apesar de todos os imprevistos. Recorre a opções menos onerosas, aplicando os recursos estritamente necessários.</p>	<p>Gere de acordo com o custo-benefício</p> <p>Maximiza a utilização dos recursos e meios disponíveis, introduzindo e propondo melhorias, com impacto na produtividade e nos resultados. Avalia cenários alternativos tendo em atenção o custo-benefício e empreende ações para garantir que os resultados e desempenho da sua área sejam atingidos.</p>	<p>Gere tendo em conta benefícios a médio / longo prazo</p> <p>Define prioridades e compromete recursos para iniciativas com um benefício potencial a médio / longo prazo para a empresa / grupo. Controla o desenvolvimento dos projetos / atividades para garantir a concretização dos objetivos estratégicos. Garante a execução dos orçamentos mobilizando os seus colaboradores na seleção de opções eficazes na diminuição de custos.</p>
CE06	Orientação para o Cliente: Capacidade para desenvolver uma relação de confiança com os Clientes, demonstrando disponibilidade e interesse para satisfazer as suas necessidades.			
	1	2	3	4
	<p>Trabalha para atingir os objetivos</p> <p>Ouve atentamente o Cliente, identificando as suas necessidades. Resolve atempadamente problemas padronizados, assegurando os níveis de serviço definidos. Orienta os Clientes para outros serviços, quando as suas necessidades estão fora do seu âmbito de actuação.</p>	<p>Adapta soluções</p> <p>É pró-ativo em relação às necessidades do Cliente, adaptando soluções com vista a satisfazer as suas necessidades e expectativas. Propõe ações com vista a melhorar o nível de serviço e resolve problemas não padronizados. Tendo em conta o relacionamento global existente e avalia o nível de satisfação do Cliente.</p>	<p>Desenvolve o relacionamento</p> <p>Desenvolve um profundo conhecimento do negócio do Cliente com o intuito de lhe fornecer produtos e serviços com valor acrescentado. Antecipa necessidades e propõe soluções de médio / longo prazo. Assegura a adequação de serviço de qualidade e de forma integrada. Identifica novas alternativas para desenvolver a relação com o Cliente.</p>	<p>Promove cultura de excelência</p> <p>Identifica formas adequadas para o estabelecimento de uma relação de parceria com a base de Clientes, de acordo com os objetivos da empresa / grupo. Desenvolve um profundo conhecimento do mercado, compreendendo hipóteses de segmentação e oportunidades de negócio. Assegura que as táticas, abordagens, produtos serviços e processos, têm como referência a satisfação do cliente e a procura da excelência.</p>

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	TÉCNICOS	5 / 5

CE 07 Trabalho em Equipe: Capacidade para desenvolver tarefas em grupo, respeitando todas as opiniões e mantendo uma atitude colaborante, participativa e solidária, com vista a alcançar os objetivos definidos.

1	2	3	4
Coopera com a Equipa Contribui eficazmente como membro da equipa, indentificando-se e comprometendo-se com os objetivos do grupo. Mostra disponibilidade para ajudar os outros e respeito pela sua opinião e ideias.	Exerce impacto positivo Assume diferentes papéis na equipa, em função das necessidades. Integra as diferentes expetativas, estilos e aptidões dentro da equipa de forma a otimizar o desempenho e o entusiasmo. Reconhece explicitamente a contribuição de cada um na equipa.	Promove o relacionamento entre equipas Desenvolve e adota ideias que aumentam a eficácia da equipa. Promove a cooperação intra e entre equipas, respondendo em tempo útil a solicitações de outras áreas. Gere conflitos, promovendo um bom ambiente de trabalho.	Constitui uma referência Congrega sinergias e recursos ao nível da empresa / grupo ou com entidades externas com vista à consecução de resultados comuns. Consolida o espírito de "trabalho em equipa", mesmo quando existem ideias, interesses e abordagens distintas. Gere tensões, mantendo um excelente clima laboral.

CE11 Iniciativa: Capacidade para atuar sem solicitação prévia, no sentido de tirar partido de oportunidades e aumentar a eficácia no desempenho.

1	2	3	4
É pró-ativo no âmbito das suas funções Inicia atividades sem que lhe seja dito o que fazer, procurando ajuda quando tem duvidas. Identifica oportunidades para maximizar a sua contribuição no âmbito das suas funções.	Atua para além da sua função Procura oportunidades para melhorar a sua contribuição, mesmo fora do âmbito das suas funções, respeitando os limites de autonomia e as áreas de atuação de outros.	Valoriza a iniciativa dos outros Identifica oportunidades para melhorar o desempenho da sua equipa. Estabelece e persegue objetivos de desempenho ambiciosos e realistas. Valoriza e encoraja as iniciativas assumidas pelos colaboradores.	Cria um ambiente propício ao risco Toma riscos calculados para melhorar o desempenho da empresa / grupo. Toma as ações necessárias para gerir os riscos, afetando os recursos necessários em situações de incerteza. Envolve os colaboradores, estimulando-os e desafiando-os a correrem riscos.

CE13 Orientação para a Qualidade do Trabalho: Capacidade para realizar o trabalho com rigor e em conformidade com as normas e procedimentos definidos, garantindo os padrões de qualidade e atingindo os objetivos pretendidos.

1	2	3	4
Aplica Executa com segurança as normas e procedimentos relativos à sua atividade. É capaz de explicar com objetividade, a alguém não familiarizado, os procedimentos que executa. Conhece o grau de qualidade final que a atividade que desenvolve deverá apresentar.	Adapta Aplica à sua atividade as regras e procedimentos existentes, adaptando-os às situações concretas com que se depara, por forma a obter um produto / serviço de qualidade adequado ao objetivo definido. É capaz de justificar a utilização dos métodos e procedimentos.	Melhora Promove a implementação das normas e práticas de qualidade segundo as melhoras práticas. Questiona e encontra formas de melhorar os procedimentos e metodologias de trabalho existentes. Procura e propõe processos de trabalho eficientes, liderando a sua implementação no seu âmbito de atuação.	Desenvolve Reconhece as implicações das alterações da qualidade do ser produto / serviço para a qualidade global da empresa / grupo. É capaz de avaliar as implicações dos vários procedimentos internos na obtenção de um serviço global com qualidade. Fomenta a procura de soluções adequadas às necessidades.

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	1 / 7

I. IDENTIFICAÇÃO		
Avaliado	Nome:	Avaliador Hierárquico
	Nº de Funcionário:	Nome:
	Posto Funcional:	Posto Funcional:
	Departamento:	Departamento:
	Data:	Rúbrica:
	Rúbrica:	Superior Hierárquico do Avaliador
	Nome:	
	Posto Funcional:	
	Departamento:	
	Data:	Rúbrica:

II. APRECIÇÃO GLOBAL	
Pontos Fortes	
Áreas a Desenvolver	

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	2 / 7

III. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS							
Cód.	Designação	Descrição	Nível Esperado	Avaliação			Pontuação (0/1/2)
				-	Ok	+	
Competências Estratégicas							
CE01	Decisão e Resolução de Problemas	Capacidade para identificar com rapidez as opções, avaliar os impactos e tomar decisões oportunas com determinação, tendo em vista a sua resolução.	3				
CE02	Orientação para os Resultados e Austeridade	Capacidade para concretizar os objetivos definidos, reduzindo e controlando os meios e recursos	3				
CE03	Planeamento e Organização	Capacidade para organizar as atividades, estabelecendo prioridades e utilizando adequadamente os recursos para atingir os resultados definidos.	3				
CE05	Inovação e Criatividade	Capacidade para identificar, sugerir e aplicar novas abordagens, métodos ou soluções, úteis e exequíveis, que contribuam para melhorar o desempenho.	3				
CE06	Orientação para o Cliente	Capacidade para desenvolver uma relação de confiança com os Clientes, demonstrando disponibilidade e interesse para satisfazer as suas necessidades.	3				
CE07	Trabalho em Equipa	Capacidade para desenvolver tarefas em grupo, respeitando todas as opiniões e mantendo uma atitude colaborante, participativa e solidária, com vista a alcançar os objetivos.	3				
CE08	Liderança e Delegação	Capacidade para criar nos outros o compromisso e o entusiasmo para atingir os objetivos da equipa, atribuindo responsabilidades tendo em conta as exigências das situações, as competências individuais e as necessidades de desenvolvimento profissional.	3				
CE09	Negociação	Capacidade para influenciar os outros, através da apresentação de vantagens e argumentos lógicos, conduzindo-os a aderirem às ideias e a agirem no sentido da concretização dos objetivos pretendidos.	3				
CE11	Iniciativa	Capacidade para atuar sem solicitação prévia, no sentido de tirar partido de oportunidades e aumentar a eficácia no desempenho.	3				
CE12	Atitude face à mudança	Capacidade de adaptação a novas situações, processos e métodos de trabalho, contribuindo para a sua implementação efectiva, ajustando a atuação às necessidades, prioridades e objetivos definidos.	3				
Pontuação Global:							
Comentários							

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	3 / 5

IV. PERSPECTIVAS DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Oportunidades de Desenvolvimento

Identifique ações de formação ou outras iniciativas que podem contribuir para o desenvolvimento do colaborador na vertente comportamental e técnica:

Evolução Profissional

Identifique ações que podem contribuir para a evolução profissional do colaborador, como por exemplo evolução para outros postos funcionais, participação em projetos, mobilidade internacional, entre outros:

V. COMENTÁRIOS DO AVALIADO

Concorda com esta avaliação, considerando-a um resumo do seu desempenho e comportamento profissional?

- Sim Não

Comentários

VI. COMENTÁRIOS DO SUPERIOR HIERÁRQUICO DO AVALIADOR

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	4 / 7

ANEXO: COMPETÊNCIAS - NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA				
CE01 <u>Decisão e Resolução de Problemas</u> : Capacidade para identificar com rapidez as opções, avaliar os impactos e tomar decisões oportunas com determinação, tendo em vista a sua resolução.				
1	2	3	4	
Decide de acordo com as normas e regras estabelecidas Utiliza procedimentos e normas estabelecidas para tomar decisões. Identifica problemas e reúne factos, consultando outros para resolver problemas que excedam o seu nível de autonomia	Decide entre opções, avaliando os riscos Analisa os problemas de várias perspectivas, distinguindo causas e efeitos. Decide em função de alternativas mais experimentadas ponderando os riscos. Acompanha e/ou implementa as ações subsequentes, definindo prioridades.	Decide em contextos complexos, com visão tática Tem uma perspectiva global quando analisa as situações antecipando problemas na sua área de atuação. Decide tendo em conta os impactos a médio prazo, fundamentando as decisões na relação custo-benefício, responsabilizando-se pela sua concretização.	Decide em contextos complexos com visão estratégica Antecipa problemas complexos que afetam a orientação estratégica da empresa / grupo e estabelece ações para controlar os seus efeitos. Decide em função dos objetivos de longo prazo definidos. Utiliza a sua experiência quando os acontecimentos não são passíveis de antecipação ou em situações de informação incompleta.	
CE02 <u>Orientação para os Resultados e Austeridade</u> : Capacidade para concretizar os objetivos, reduzindo e controlando os meios e recursos.				
1	2	3	4	
Trabalha para atingir os objetivos Cumpe com rigor e atempadamente os objetivos que lhe são definidos. Identifica as fontes de custos incorridos e propõe ações concretas com vista à sua resolução.	Trabalha para melhorar os resultados Assegura o esforço necessário para alcançar os resultados pretendidos, apesar de todos os imprevistos. Recorre a opções menos onerosas, aplicando os recursos estritamente necessários.	Gere de acordo com o custo-benefício Maximiza a utilização dos recursos e meios disponíveis, introduzindo e propondo melhorias, com impacto na produtividade e nos resultados. Avalia cenários alternativos tendo em atenção o custo-benefício e empreende ações para garantir que os resultados e desempenho da sua área sejam atingidos.	Gere tendo em conta benefícios a médio / longo prazo Define prioridades e compromete recursos para iniciativas com um benefício potencial a médio / longo prazo para a empresa / grupo. Controla o desenvolvimento dos projetos / atividades para garantir a concretização dos objetivos estratégicos. Garante a execução dos orçamentos mobilizando os seus colaboradores na seleção de opções eficazes na diminuição de custos.	
CE03 <u>Planeamento e Organização</u> : Capacidade para organizar as atividades, estabelecendo prioridades e utilizando adequadamente os recursos para atingir os resultados definidos.				
1	2	3	4	
Planeia o seu próprio trabalho Gere eficazmente o seu tempo e tarefas. Reporta desvios atempadamente e propõe ações com vista à sua minimização.	Coordena o trabalho da equipa Define os planos de trabalho para a sua equipa, utilizando experiências anteriores para definir as atividades, os prazos, os recursos e os meios a utilizar. Acompanha a evolução do plano identificando desvios e ajustando prioridades.	Identifica e gere os recursos Estabelece os planos de atividade para a sua área, garantindo a articulação com outras áreas. Define planos de contingência para endereçar potenciais riscos. Identifica os meios materiais, humanos e outros recursos necessário, gerindo a sua alocação.	Define os recursos para atingir objetivos estratégicos Define prioridades, linhas de ação e projetos para atingir objetivos estratégicos globais. Aprova os meios materiais, humanos e outros recursos necessários, desbloqueando obstáculos à sua afetação e tendo em conta os impactos a médio / longo prazo da empresa / grupo.	

	AValiação DE DESEMPENHO	ANO 2025
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	5 / 7

ANEXO: COMPETÊNCIAS - NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA				
CE05 Inovação e Criatividade: Capacidade para identificar, sugerir e aplicar novas abordagens, métodos ou soluções, úteis e exequíveis, que contribuam para melhorar o desempenho.				
1	2	3	4	
Atua, melhorando o seu desempenho Identifica e recomenda melhorias no âmbito das suas funções e responsabilidades.	Atua, melhorando o desempenho da equipa Identifica e sugere novas soluções que contribuam para otimizar o desempenho da equipa. Analisa e discute abordagens distintas, no sentido de encontrar melhores métodos e procedimentos	Atua, criando valor para a empresa / grupo Propõe e partilha soluções originais e criadoras de valor com outras áreas. Acolhe soluções de outros que permitam dar resposta às necessidades e/ou objetivos da empresa / grupo.	Atua inovando o negócio Promove novas soluções para o desenvolvimento do negócio da empresa / grupo. Identifica e utiliza ferramentas e técnicas que promovem o pensamento criativo, estimulando a criação de ideias e projetos que consolidam a empresa / grupo em torno dos seus valores / cultura e estratégia.	
CE06 Orientação para o Cliente: Capacidade para desenvolver uma relação de confiança com os Clientes, demonstrando disponibilidade e interesse para satisfazer as suas necessidades.				
1	2	3	4	
Trabalha para atingir os objetivos Ouve atentamente o Cliente, identificando as suas necessidades. Resolve atempadamente problemas padronizados, assegurando os níveis de serviço definidos. Orienta os Clientes para outros serviços, quando as suas necessidades estão fora do seu âmbito de actuação.	Adapta soluções É pró-ativo em relação às necessidades do Cliente, adaptando soluções com vista a satisfazer as suas necessidades e expectativas. Propõe ações com vista a melhorar o nível de serviço e resolve problemas não padronizados. Tendo em conta o relacionamento global existente e avalia o nível de satisfação do Cliente.	Desenvolve o relacionamento Desenvolve um profundo conhecimento do negócio do Cliente com o intuito de lhe fornecer produtos e serviços com valor acrescentado. Antecipa necessidades e propõe soluções de médio / longo prazo. Assegura a adequação de serviço de qualidade e de forma integrada. Identifica novas alternativas para desenvolver a relação com o Cliente.	Promove cultura de excelência Identifica formas adequadas para o estabelecimento de uma relação de parceria com a base de Clientes, de acordo com os objetivos da empresa / grupo. Desenvolve um profundo conhecimento do mercado, compreendendo hipóteses de segmentação e oportunidades de negócio. Assegura que as táticas, abordagens, produtos serviços e processos, têm como referência a satisfação do cliente e a procura da excelência.	
CE 07 Trabalho em Equipa: Capacidade para desenvolver tarefas em grupo, respeitando todas as opiniões e mantendo uma atitude colaborante, participativa e solidária, com vista a alcançar os objetivos definidos.				
1	2	3	4	
Coopera com a Equipa Contribui eficazmente como membro da equipa, indentificando-se e comprometendo-se com os objetivos do grupo. Mostra disponibilidade para ajudar os outros e respeito pela sua opinião e ideias.	Exerce impacto positivo Assume diferentes papéis na equipa, em função das necessidades. Integra as diferentes expectativas, estilos e aptidões dentro da equipa de forma a otimizar o desempenho e o entusiasmo. Reconhece explicitamente a contribuição de cada um na equipa.	Promove o relacionamento entre equipas Desenvolve e adota ideias que aumentam a eficácia da equipa. Promove a cooperação intra e entre equipas, respondendo em tempo útil a solicitações de outras áreas. Gere conflitos, promovendo um bom ambiente de trabalho.	Constitui uma referência Congrega sinergias e recursos ao nível da empresa / grupo ou com entidades externas com vista à consecução de resultados comuns. Consolida o espírito de "trabalho em equipa", mesmo quando existem ideias, interesses e abordagens distintas. Gere tensões, mantendo um excelente clima laboral.	

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	6 / 7

ANEXO: COMPETÊNCIAS - NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA			
CE08 <u>Liderança e Delegação</u> : Capacidade para criar nos outros o compromisso e o entusiasmo para atingir os objetivos da equipa, atribuindo responsabilidades tendo em conta as exigências das situações, as competências individuais e as necessidades de desenvolvimento profissional.			
1	2	3	4
<p>É reconhecido pelos colegas</p> <p>Suscita consideração e respeito, tendo prestígio junto dos colegas, hierarquia e/ou entidades externas. Envolve outros membros da equipa nas suas atividades para que possam apoiá-lo quando necessário.</p>	<p>Mobiliza a equipa</p> <p>Inspira e conduz a equipa para atingir os resultados, de acordo com os valores e cultura da empresa / grupo. Preocupa-se com o bem estar dos colaboradores, atuando como defensor da sua equipa. Distribui atividades e responsabilidades, assegurando os recursos e autoridade necessários e controlando o seu progresso.</p>	<p>Desenvolve o compromisso</p> <p>Lidera a equipa (interna e externa), estabelecendo padrões de desempenho e motivando os colaboradores para os atingir. Fomenta a autonomia e a responsabilização, permitindo que os colaboradores assumam riscos calculados. Identifica oportunidades de desenvolvimento para os seus colaboradores.</p>	<p>Lidera com impacto na empresa / grupo</p> <p>Traduz a visão e os objetivos estratégicos em elementos perceptíveis e tangíveis que orientam os colaboradores na sua atuação. Demonstra empenho e entusiasmo, constituindo um referencial em termos de conduta e desempenho. Identifica ações concretas para, no âmbito dos interesses da empresa / grupo, promover a evolução profissional dos colaboradores.</p>
CE09 <u>Negociação</u> : Capacidade para influenciar os outros, através da apresentação de vantagens e argumentos lógicos, conduzindo-os a aderirem às ideias e a agirem no sentido da concretização dos objetivos pretendidos.			
1	2	3	4
<p>Defende ideias de forma convincente</p> <p>Revela capacidade para argumentar e apresentar vantagens, defendendo as suas ideias de forma convincente.</p>	<p>Identifica diferenças e argumenta com convicção</p> <p>Conhece a entidade com quem está a negociar e os limites até onde pode ir. Compreende as reações dos seus interlocutores, demonstrando flexibilidade nos momentos determinantes. É persuasivo e influencia as decisões.</p>	<p>Resolve diferenças e desenvolve soluções</p> <p>Apresenta os seus argumentos oportunamente, de acordo com o contexto e o interlocutor, sem por em causa o relacionamento e sem abdicar dos objetivos. Compreende as reações dos interlocutores, enfatiza os pontos convergentes e promove, em tempo útil, consensos / acordos vantajosos para ambas as partes.</p>	<p>Fecha acordos com sucesso</p> <p>Analisa as oportunidades de negócio tendo em vista um aumento de valor para empresa / grupo. Avalia os seus limites máximos de recuo e objetivos mínimos a alcançar, tendo em vista a celebração de acordos. Desenvolve soluções com interesse para as partes concluindo a negociação sem por em causa o relacionamento e sem abdicar dos seus objetivos.</p>
CE11 <u>Iniciativa</u> : Capacidade para atuar sem solicitação prévia, no sentido de tirar partido de oportunidades e aumentar a eficácia no desempenho.			
1	2	3	4
<p>É pró-ativo no âmbito das suas funções</p> <p>Inicia atividades sem que lhe seja dito o que fazer, procurando ajuda quando tem dúvidas. Identifica oportunidades para maximizar a sua contribuição no âmbito das suas funções.</p>	<p>Atua para além da sua função</p> <p>Procura oportunidades para melhorar a sua contribuição, mesmo fora do âmbito das suas funções, respeitando os limites de autonomia e as áreas de atuação de outros.</p>	<p>Valoriza a iniciativa dos outros</p> <p>Identifica oportunidades para melhorar o desempenho da sua equipa. Estabelece e persegue objetivos de desempenho ambiciosos e realistas. Valoriza e encoraja as iniciativas assumidas pelos colaboradores.</p>	<p>Cria um ambiente propício ao risco</p> <p>Toma riscos calculados para melhorar o desempenho da empresa / grupo. Toma as ações necessárias para gerir os riscos, afetando os recursos necessários em situações de incerteza. Envolve os colaboradores, estimulando-os e desafiando-os a correrem riscos.</p>

	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	ANO 2025
	CHEFIAS INTERMÉDIAS	7 / 7

ANEXO: COMPETÊNCIAS - NÍVEIS DE PROFICIÊNCIA			
CE12 <u>Atitude face à mudança</u> : Capacidade de adaptação a novas situações, processos e métodos de trabalho, contribuindo para a sua implementação efetiva, ajustando a atuação às necessidades, prioridades e objetivos definidos.			
1	2	3	4
<p>Adere à mudança</p> <p>Adapta a sua atuação a novos procedimentos, sistemas e situações. É receptivo à mudança mostrando disponibilidade para aprender e modificar o comportamento perante novas informações ou situações.</p>	<p>Contribui para a mudança</p> <p>Participa na criação e implementação das mudanças na sua área. Avalia abordagens diferentes da sua para identificar as melhores soluções. Apoia os seus colaboradores, ajudando-os a aceitar a mudança, diminuindo o período de adaptação.</p>	<p>Inicia a mudança</p> <p>Inicia os processos de mudança na sua área, facilitando a sua implementação. Percebe a cultura de mudança como um fator de sucesso para a empresa / grupo. Incentiva os outros a aplicar novos métodos.</p>	<p>Gere a mudança</p> <p>Promove e patrocina as mudanças. Faz com que os outros participem no processo de mudança e obtém apoio de pessoas que o podem ajudar a torná-lo numa realidade. Compreende e gere os processos de mudança de modo a minimizar as dificuldades de implementação.</p>