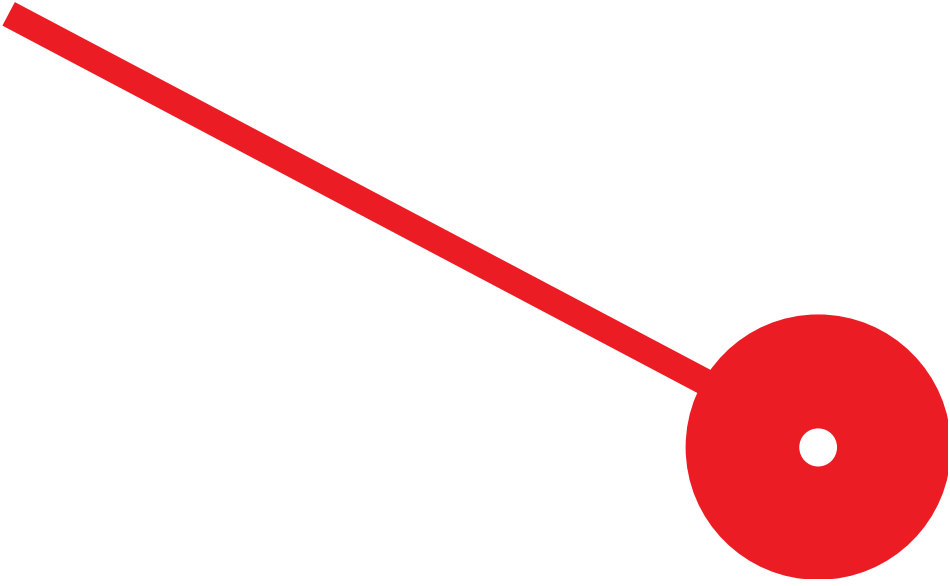




# Controlo de Gestão no Ensino Superior Politécnico: Diagnóstico e proposta de melhoria para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração - Instituto Politécnico do Porto

Manuel Luís Martins de Castro

10/2025

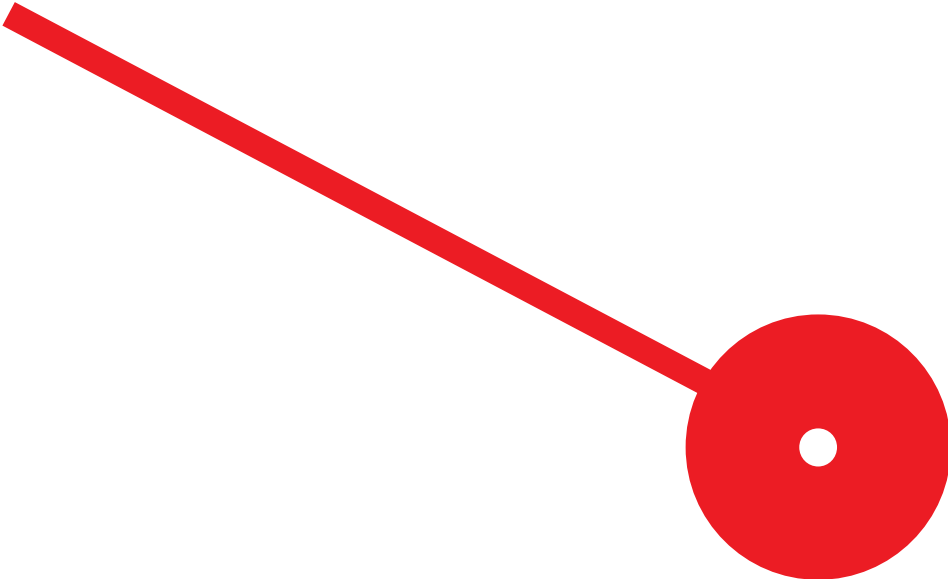




# Controlo de Gestão no Ensino Superior Politécnico: Diagnóstico e Proposta de Melhoria para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração - Instituto Politécnico do Porto

Manuel Luís Martins de Castro

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Finanças - Profissionalizante, sob orientação do Professor Doutor Paulo Alcarva.  
Versão final (após sugestão do júri).**



## **Dedicatória**

Aos meus pais, pelo amor incondicional, pela força e pelos valores que sempre me transmitiram ao me mostarem que o esforço e a honestidade são o caminho para qualquer conquista.

Às mulheres da minha vida, pelo apoio constante e por acreditarem em mim mesmo quando eu duvidava.

A todos os que estiveram ao meu lado, nos dias de motivação e nos de incerteza, dedico esta conquista , que é tanto minha quanto vossa.

## **Agradecimentos**

Este trabalho é o reflexo de um percurso feito de desafios, aprendizagens e pessoas que deixaram uma marca profunda em mim.

Ao Professor Doutor Paulo Alcarva, o meu sincero agradecimento pela orientação, disponibilidade e confiança depositada ao longo de todo o processo. A sua orientação foi mais do que académica, foi um verdadeiro estímulo à superação e à reflexão crítica.

Ao ISCAP, pela oportunidade de crescer pessoal e profissionalmente, e a todos os que colaboraram neste projeto, pela partilha de conhecimento e pela generosidade com que contribuíram.

Aos meus colegas e amigos, pela amizade, pelas conversas, pela entreaajuda e pelas gargalhadas nos momentos certos.

À minha família, pilar de todas as minhas conquistas, pelo amor, paciência e apoio incondicional, sem vocês este caminho não teria o mesmo sentido.

A todos, o meu profundo e sentido obrigado.

## Resumo

O presente projeto, intitulado “*Controlo de Gestão no Ensino Superior Politécnico: Diagnóstico e Proposta de Melhoria para o ISCAP – P.PORTO*”, enquadra-se no Mestrado em Controlo de Gestão e Finanças – Profissionalizante e tem como objetivo principal diagnosticar o sistema de controlo de gestão do ISCAP e propor melhorias que reforcem a eficiência, a transparência e o alinhamento estratégico institucional.

O estudo parte do reconhecimento de que as IES públicas enfrentam crescentes exigências de accountability e sustentabilidade, exigindo sistemas de gestão mais integrados e orientados para resultados. Para responder a este desafio, adotou-se uma metodologia aplicada, de natureza qualitativa e caráter profissionalizante, baseada num estudo de caso único. As etapas seguiram uma estratégia de intervenção composta por diagnóstico, definição de objetivos, planeamento, implementação piloto e avaliação. A recolha de dados combinou análise documental, observação direta e enquadramento teórico sustentado nas abordagens da Nova Gestão Pública (Hood, 1991), nos modelos de controlo de Ferreira e Otley (2009) e no *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992, 2001).

Os resultados evidenciaram fragilidades na integração de indicadores, na coerência dos dados e na articulação entre planeamento estratégico e monitorização de resultados. Com base no modelo do *Balanced Scorecard*, foi desenvolvida uma proposta de melhoria que estrutura um Sistema de Controlo de Gestão Integrado (SCGI), permitindo alinhar as quatro perspetivas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A proposta prevê uma implementação faseada: no curto prazo, criação de dashboards e revisão de KPIs; no médio prazo, reestruturação de processos e formação; e no longo prazo, um modelo global de governação de dados.

Conclui-se que o projeto, suportado pelo *BSC*, contribui para reforçar a cultura de desempenho e a tomada de decisão baseada em evidência, demonstrando a relevância do controlo de gestão na otimização da gestão pública e na sustentabilidade das Instituições de Ensino Superior.

**Palavras chave:** controlo de gestão; *Balanced Scorecard*; indicadores de desempenho;; alinhamento estratégico; eficiência; *accountability*; governação de dados; Instituições de Ensino Superior.



## Abstract

The present project, entitled “*Management Control in Polytechnic Higher Education: Diagnosis and Improvement Proposal for ISCAP – P.PORTO*”, is part of the Master’s in Management Control and Finance – Professional Track and aims to diagnose the management control system (MCS) of the Porto Accounting and Business School (ISCAP) and propose improvements that strengthen institutional efficiency, transparency, and strategic alignment.

The study stems from the recognition that public Higher Education Institutions (HEIs) face increasing demands for accountability and sustainability, requiring more integrated and results-oriented management systems. To address this challenge, an applied, qualitative, and professional-oriented methodology was adopted, based on a single case study. The approach followed an intervention strategy consisting of diagnosis, definition of objectives, planning, pilot implementation, and evaluation. Data collection combined document analysis, direct observation, and a theoretical framework grounded in the principles of New Public Management (Hood, 1991), the management control models of Ferreira and Otley (2009), and the Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, 2001).

The results revealed weaknesses in the integration of indicators, data consistency, and the articulation between strategic planning and performance monitoring. Based on the Balanced Scorecard model, an improvement proposal was developed to structure an Integrated Management Control System (IMCS), aligning the four perspectives — financial, customer, internal processes, and learning and growth. The proposal envisages phased implementation: in the short term, the creation of dashboards and KPI revision; in the medium term, process restructuring and staff training; and in the long term, a global model for data governance.

It is concluded that the project, supported by the BSC, contributes to strengthening a performance-oriented culture and evidence-based decision-making, demonstrating the relevance of management control in optimizing public management and enhancing the sustainability of Higher Education Institutions.

**Key words:** management control; *Balanced Scorecard*; performance indicators; strategic alignment; efficiency; accountability; data governance; higher education.



# Índice geral

<b>Capítulo I - Introdução .....</b>	<b>1</b>
1 Introdução.....	2
1.1 Contexto e Problema Prático .....	2
1.2 Enquadramento Institucional Breve – Relevância do Controlo de Gestão nas Instituições de Ensino Superior.....	2
1.3 Justificação e Relevância do Estudo – Lacunas Observadas no ISCAP e Importância Prática .....	3
1.4 Objetivos Gerais e Objetivos Específicos .....	3
1.5 Questões de Investigação.....	4
1.6 Abordagem Metodológica – Tipo de Estudo, Instrumentos e Lógica de Análise4	
1.7 Estrutura do Relatório.....	4
<b>Capítulo II – Enquadramento Teórico e Revisão de Literatura .....</b>	<b>6</b>
2 Enquadramento Teórico e Revisão de Literatura .....	7
2.1 Introdução ao capítulo .....	7
2.2 Nova Gestão Publica .....	7
2.3 Estratégia, Alinhamento e Performance .....	9
2.4 Sistemas de Controlo de Gestão (SCG).....	11
2.4.1 Alguns tipos de controlo.....	13
2.4.2 Abordagem contingencial e ligação à estratégia .....	13
2.5 Modelos de apoio à gestão de desempenho.....	14
2.5.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	14
2.5.2 Limitações e Adaptação às Instituições Públicas .....	15
2.5.3 Outras Abordagens Complementares .....	15
2.6 O problema do controlo.....	16
2.7 Envolvimento, cultura e liderança .....	18
2.7.1 A correlação das boas práticas de gestão e o desempenho.....	19

2.8	Controlo de Gestão no setor público e no ensino superior .....	20
2.8.1	Desafios Específicos do CG nas IES .....	20
2.8.1.1	Múltiplos <i>Stakeholders</i> e objetivos divergentes .....	20
2.8.1.2	Restrições orçamentais e sustentabilidade financeira.....	20
2.8.1.3	Objetivos Não Financeiros e <i>Accountability</i> Pública .....	21
2.8.1.4	Autonomia e Cultura Organizacional .....	21
2.8.2	Perspetiva Comparada: Contexto Internacional e Nacional .....	21
<b>Capítulo III – Metodologia .....</b>		<b>23</b>
3	Metodologia.....	24
3.1	Tipo de Desenho do Estudo.....	24
3.2	Contexto do Caso .....	25
3.3	Fontes e Instrumentos de Recolha de Dados.....	25
3.4	Procedimentos de Recolha e Tratamento de Dados .....	26
3.5	Técnicas de Análise .....	26
<b>Capítulo IV – Caraterização da Organização.....</b>		<b>28</b>
4	Caraterização da Organização .....	29
4.1	Apresentação do ISCAP .....	29
4.2	Enquadramento Legal.....	29
4.3	Estrutura Organizacional e Funcional .....	29
4.3.1	Modelo organizativo.....	29
4.3.2	Organograma do ISCAP.....	30
4.4	Dados Quantitativos Relevantes.....	31
4.4.1	Número de Alunos.....	31
4.4.2	Corpo Docente e não docente.....	31
4.4.3	Orçamento e Recursos Financeiros .....	31
4.4.4	Resultados Académicos e Institucionais.....	31
4.5	Sistema Atual de Controlo de Gestão.....	32

4.5.1	Logística da Informação de Gestão .....	32
4.5.2	Tabela de Instrumento de Controlo Existentes.....	33
	<b>Capítulo V – Diagnóstico e Análise Crítica .....</b>	<b>35</b>
5	Diagnóstico e Análise Crítica .....	36
5.1	Metodologia do Diagnóstico .....	36
5.2	Resultados por Dimensão de Controlo de gestão .....	37
5.2.1	Planeamento e Orçamentação.....	37
5.2.2	Execução e Monitorização.....	37
5.2.3	Reporting e Indicadores de Desempenho .....	38
5.2.4	Governação de Dados e Sistemas de Informação.....	38
5.2.5	Cultura Organizacional e <i>Accountability</i> .....	39
5.3	Apresentação de Evidencias: Observações Documentais .....	39
5.3.1	Relatório de Atividades .....	39
5.3.2	Mapas e Tabelas de Indicadores.....	40
5.3.3	Relatórios Financeiros e Orçamentais .....	40
5.3.4	Planos estratégicos e de Atividades.....	41
5.4	Análise Crítica: Comparação entre Observado e Modelo Teórico.....	41
5.4.1	Comparação com Modelo de Ferreira & Otley (2009).....	42
5.4.2	Comparação com o <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan & Norton, 1992; 2001) 42	
5.4.3	Síntese da Análise crítica.....	43
5.5	Síntese do Diagnóstico .....	44
5.5.1	Ponto Fortes Identificados .....	44
5.5.2	Lacunas e Oportunidades de Melhoria .....	44
5.5.3	Conclusões da Síntese .....	45
	<b>Capítulo VI – Proposta de Melhoria e Implementação do SCG .....</b>	<b>46</b>
6	Proposta de Melhoria e Implementação do SCG .....	47

6.1	Enquadramento .....	47
6.2	Proposta de Melhoria.....	47
6.3	Plano de Ação ( <i>Roadmap</i> de Implementação) .....	50
6.4	Benefícios Esperados e Riscos .....	51
6.5	Indicadores de Acompanhamento (Consolidados e Quantificados).....	52
6.6	Conclusão Parcial .....	52
6.6.1	Pressupostos dos valores apresentados:.....	54
<b>Capítulo VII – Conclusões, Limitações e Recomendações.....</b>		<b>58</b>
7	Conclusões, Contributos, Limitações e Recomendações .....	59
7.1	Síntese das Principais Conclusões.....	59
7.2	Contributos Práticos .....	61
7.3	Limitações do Estudo .....	61
7.4	Recomendações Futuras .....	62
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>65</b>
<b>Anexos.....</b>		<b>72</b>
Anexo I – Guião de análise documental .....		73
Anexo II – Questionário sobre Alinhamento Estratégico e Envolvimento Organizacional.....		75
<i>Objetivo do Questionário:</i> .....		75
Anexo III – Matriz de Codificação .....		77
Esta matriz tem como finalidade organizar, sistematizar e cruzar os dados os dados recolhidos através da análise documental e do questionário de alinhamento e envolvimento organizacional. Permitindo identificar padrões, lacunas e oportunidades de melhoria no sistema de controlo de gestão do ISCAP, servindo de sustentação à reflexão crítica e proposta de intervenção. ....		
		77

## Índice de Figuras

Figura 1: <i>Modelo de Gestão Estratégica</i> .....	9
Figura 2: <i>A Estratégia para Estados Futuros</i> .....	10
Figura 3: <i>Cadeia de valor – Alinhamento estratégico – Controlo de Gestão</i> .....	10
Figura 4: <i>Performance (desempenho)</i> .....	11
Figura 5: <i>O Controlo de Gestão como processo</i> .....	12
Figura 6: <i>O envolvimento ou ligação das pessoas com a organização</i> .....	17
Figura 7: <i>Mecanismos de controlo para “orientar” e “motivar”</i> .....	18
Figura 8: <i>Organograma do ISCAP</i> .....	30
Figura 9: <i>Principais relatórios do planeamento e prestação de contas do ISCAP</i> .....	33
Figura 10: <i>Circuito dos Relatórios de informação de gestão</i> .....	33
Figura 11: <i>Mapa estratégico (BSC) adaptado ao ISCAP</i> .....	53

## Índice de Tabelas

Tabela 1: <i>Instrumentos de análise e controlo de gestão existentes</i> .....	34
Tabela 2: <i>Observações do ISCAP vs. Modelo teórico</i> .....	42
Tabela 3: <i>Roadmap de Implementação do Plano de Ação</i> .....	50
Tabela 4: <i>Benefícios e Risco Esperados</i> .....	51
Tabela 5: <i>Objetivos a Longo Prazo</i> .....	52
Tabela 6: <i>Pressupostos</i> .....	55
Tabela 7: <i>Investimento vs. Poupança</i> .....	56
Tabela 8: <i>Resultados Previstos</i> .....	57

## **Lista de abreviaturas**

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

BSC – *Balanced Scorecard*

CG – Controlo de Gestão

IES – Instituições de Ensino Superior

IPP (P. PORTO) – Instituto Politécnico do Porto

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de desempenho)

NGP – Nova Gestão Pública

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SCG – Sistemas de Controlo de Gestão

SCGI – Sistema de Controlo de Gestão Integrado

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

---

# 1 Introdução

## 1.1 Contexto e Problema Prático

O controlo de gestão (CG) nas instituições de ensino superior públicas tem vindo a assumir crescente relevância, dada a necessidade de garantir eficiência, transparência e sustentabilidade na utilização dos recursos públicos. No caso do ensino superior politécnico, esta exigência é ainda mais evidente, devido à forte ligação das instituições ao tecido empresarial e ao seu papel na transferência de conhecimento e na formação aplicada (Lourenço, 2017).

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), enquanto unidade orgânica do Politécnico do Porto (P. PORTO), enfrenta desafios associados à gestão de recursos, ao aumento da competitividade entre instituições e à necessidade de alinhar a execução operacional com os objetivos estratégicos (Mucharreira, Godinho Antunes, Justino, & Teixeira-Quirós, 2023). Embora disponha de práticas de gestão consolidadas, o ISCAP carece de um sistema integrado de controlo de gestão que articule indicadores financeiros, académicos e administrativos, permitindo uma monitorização sistemática do desempenho institucional.

O problema prático identificado consiste, portanto, em conceber um sistema de controlo de gestão integrado, sustentado no *Balanced Scorecard (BSC)* (Kaplan & Norton, 2001), que contribua para melhorar a eficiência financeira, a eficácia académica e administrativa e o alinhamento estratégico da instituição. A intervenção proposta pretende responder à questão central: como pode o ISCAP reforçar o seu sistema de controlo de gestão para apoiar a tomada de decisão e a criação de valor público?

## 1.2 Enquadramento Institucional Breve – Relevância do Controlo de Gestão nas Instituições de Ensino Superior

O ISCAP tem como missão promover o ensino, a investigação e a ligação à comunidade nas áreas das ciências empresariais. Enfrenta, tal como outras instituições públicas, constrangimentos orçamentais, exigências de *accountability* e pressão para demonstrar resultados mensuráveis (Carvalho, Santiago, & Carvalho, 2021).

Neste contexto, o controlo de gestão surge como instrumento essencial para assegurar a coerência entre estratégia e execução, fornecendo informação relevante para a decisão e garantindo a sustentabilidade financeira e institucional (Anthony &

Govindarajan, 2007). A inexistência de um modelo integrado que reúna indicadores financeiros, de desempenho académico e administrativo constitui uma limitação à gestão estratégica e à monitorização de resultados.

### **1.3 Justificação e Relevância do Estudo – Lacunas Observadas no ISCAP e Importância Prática**

A relevância deste projeto é dupla: prática e científica. Do ponto de vista prático, permite ao ISCAP dispor de um modelo de controlo de gestão sistematizado, baseado em indicadores claros e alinhados com a missão institucional, reforçando a eficiência e a transparência (Vale, Amaral, Abrantes, & Leal, 2022). Do ponto de vista científico, contribui para a literatura sobre CG no ensino superior politécnico, um domínio ainda pouco explorado em Portugal (Broadbent & Guthrie, 2008), aplicando de forma contextualizada o *Balanced Scorecard* a uma instituição pública.

### **1.4 Objetivos Gerais e Objetivos Específicos**

#### Objetivo Geral

Proposta de um sistema de controlo de gestão integrado para o ISCAP, baseado no *Balanced Scorecard*, que alinhe a missão e a estratégia institucional com indicadores de desempenho financeiros, académicos e administrativos, permitindo uma gestão orientada para resultados.

#### Objetivos Específicos

1. Diagnosticar o estado atual do controlo de gestão no ISCAP, identificando práticas, lacunas e oportunidades de melhoria.
2. Analisar o grau de alinhamento dos colaboradores com a missão, visão e objetivos institucionais.
3. Definir indicadores de desempenho (*KPIs*) alinhados com as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard (BSC)*: financeira, clientes/estudantes, processos internos e aprendizagem e crescimento.
4. Desenvolver uma proposta de sistema integrado de controlo de gestão, incluindo mecanismos de monitorização e avaliação.
5. Elaborar um plano de implementação piloto com metas, prazos e responsabilidades definidas.

6. Avaliar a viabilidade a aplicação prática do modelo proposto no contexto institucional.

## **1.5 Questões de Investigação**

Com base nos objetivos delineados, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

1. Qual é o estado atual do sistema de controlo de gestão existente no ISCAP e as suas principais limitações?
2. De que forma os colaboradores estão alinhados com a missão, visão e objetivos institucionais, considerando o uso de métricas financeiras e de desempenho?
3. Quais indicadores são mais adequados para medir a performance institucional nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*?
4. Como pode um sistema de controlo de gestão integrado (SCGI) contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, da eficiência financeira e da eficácia académica e administrativa?
5. Quais são os fatores críticos de sucesso e os desafios esperados na implementação de um modelo de controlo de gestão numa instituição pública de ensino superior?

As questões acima, exploram as dimensões financeiras e de performance de forma aberta e sistemática, mantêm coerência com os objetivos *SMART* e servem de guia para proposta integrada do sistema integrado do controlo de gestão

## **1.6 Abordagem Metodológica – Tipo de Estudo, Instrumentos e Lógica de Análise**

A metodologia adotada neste projeto enquadra-se numa estratégia de investigação aplicada, de natureza qualitativa, com carácter descritivo e exploratório (Quivy & Campenhoudt, 2018; Yin, 2018). A metodologia combina rigor científico e aplicabilidade prática, procurando responder a um problema real de gestão no ISCAP.

As etapas metodológicas incluem: diagnóstico, definição de objetivos, planeamento, implementação piloto e avaliação. O modelo conceptual baseia-se na framework de Ferreira e Otley (2009), que articula estratégia, controlo e desempenho organizacional.

## **1.7 Estrutura do Relatório**

O presente relatório está organizado em sete capítulos: Introdução; Revisão da Literatura; Metodologia; Caracterização da Instituição; Diagnóstico Organizacional; Proposta de Melhoria e Conclusões, Limitações e Recomendações. Esta estrutura garante coerência entre enquadramento teórico, diagnóstico e proposta prática.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO E REVISÃO DE LITERATURA**

---

## **2 Enquadramento Teórico e Revisão de Literatura**

### **2.1 Introdução ao capítulo**

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o enquadramento teórico e conceptual que fundamenta o estudo sobre o controlo nas Instituições de Ensino Superior (IES). A revisão da literatura será organizada de forma crítica e estruturada, abordando os conceitos fundamentais de controlo de gestão (CG), alinhamento estratégico, desempenho organizacional e utilização do *Balanced Scorecard (BSC)* como instrumento de apoio à decisão em IES. Serão também exploradas as dimensões financeiras e de performance académica e administrativa, destacando boas práticas, limitações e desafios na implementação de sistemas de controlo de gestão (SCG) em contextos públicos.

A abordagem adotada visa não apenas sintetizar o conhecimento existente, mas também identificar lacunas na literatura e fornecer suporte teórico para a construção do modelo proposto, garantindo coerência entre a fundamentação científica e a proposta prática de intervenção. O capítulo está estruturado em subcapítulos que exploram, progressivamente, os conceitos centrais, os instrumentos de CG e a operacionalidade do *BSC* no contexto do ensino superior público.

Assim, para interpretar o CG no contexto do ensino superior politécnico, é fulcral esclarecer alguns conceitos fundamentais que sustentam teoricamente esta investigação.

### **2.2 Nova Gestão Publica**

A Nova Gestão Pública (NGP) surge como uma abordagem reformista no setor público, especialmente a partir das décadas de 1980 e 1990, promovendo a introdução de práticas de gestão típicas do setor privado em organizações públicas, incluindo instituições de ensino superior. De acordo com Hood (1991, 1995), a NGP baseia-se em princípios como a orientação para resultados, descentralização das responsabilidades, utilização de indicadores de desempenho, competitividade interna e externa, transparência e *accountability*. O objetivo central é tornar as organizações públicas mais eficientes, eficazes e orientadas para a prestação de serviços de qualidade, respondendo às crescentes exigências da sociedade e à pressão por maior responsabilização na utilização de recursos públicos.

Ferlie, Ashburner, Fitzgerald e Pettigrew (1996) destacam que a NGP implica mudanças significativas na estrutura organizacional, nos processos de decisão e nas

práticas de controlo interno, promovendo sistemas de medição de desempenho mais rigorosos e adaptáveis. No contexto do ensino superior, estas transformações traduzem-se na introdução de instrumentos de gestão orientados para resultados, como indicadores académicos, administrativos e financeiros, bem como mecanismos de monitorização contínua do desempenho das unidades orgânicas, docentes e serviços de apoio.

O impacto da NGP nas instituições de ensino superior manifesta-se especialmente em três dimensões:

- *Accountability*: A NGP reforça a responsabilidade dos gestores e docentes perante órgãos superiores e *stakeholders*, exigindo relatórios claros sobre resultados financeiros, académicos e administrativos (Hood, 1995). A prestação de contas torna-se formalizada e documentada, permitindo avaliar o cumprimento das metas estratégicas da instituição.
- Eficiência: A introdução de práticas de gestão privada, como planeamento estratégico, *benchmarking*, análise de custos e gestão de recursos humanos, visa otimizar a utilização de recursos financeiros e materiais, reduzindo desperdícios e promovendo melhores resultados em ensino, investigação e serviços administrativos (Ferlie et al., 1996).
- Controlo de desempenho: A implementação de sistemas de medição e monitorização de indicadores, incluindo métricas financeiras, produtividade académica e satisfação dos estudantes, permite que a gestão acompanhe de forma sistemática a performance organizacional. O uso de ferramentas como o *Balanced Scorecard* surge como resposta à necessidade de traduzir a estratégia institucional em indicadores concretos e mensuráveis, alinhando resultados operacionais com objetivos estratégicos (Hood, 1991).

Portanto, a NGP fornece o quadro conceptual e normativo para compreender a necessidade de sistemas de controlo de gestão no ensino superior público, sustentando o desenvolvimento de modelos integrados de monitorização do desempenho financeiro e académico.

## 2.3 Estratégia, Alinhamento e Performance

Kaplan & Norton (1996) abordam a estratégia organizacional como sendo o plano de ação para alcançar objetivos dentro do modelo de gestão adotado, devendo ser traduzida em objetivos operacionais e indicadores mensuráveis.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) defendem que a estratégia é simultaneamente um plano e um padrão de comportamento organizacional. Concretamente no setor público, a estratégia deve alinhar-se com o interesse coletivo (Ferreira & Gerardo, 2019).

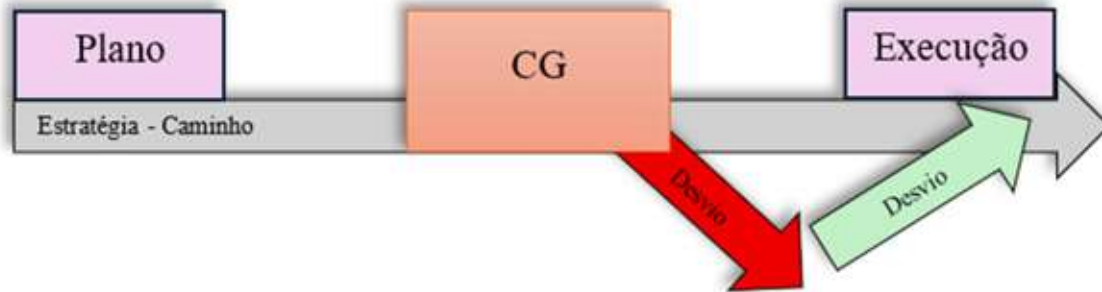
Figura 1: *Modelo de Gestão Estratégica*.



Fonte: *Adaptado de Caldeira, 2010.*

Para Caldeira J. (2010), a gestão estratégica relaciona decisões e execuções de gestão que estabelecem e condicionam o desenrolar da estratégia e consequentemente performance a médio e longo prazo. O modelo da gestão estratégica é cíclico e evolutivo, podendo assentar em 5 fases (fig. 1).

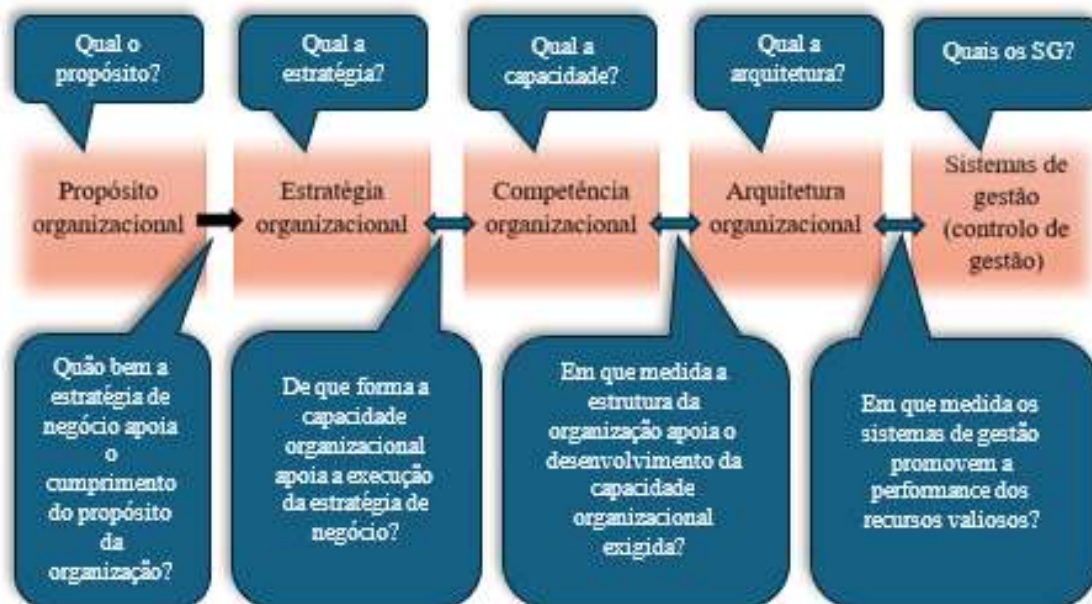
Figura 2: *A Estratégia para Estados Futuros.*



Fonte: *Elaboração Própria.*

Da definição de planos à sua execução, estratégia essa, pilotada pelo controlo de gestão, detetando e orientando desvios para que os objetivos (estados futuros) propostos sejam cumpridos (fig. 2).

Figura 3: *Cadeia de valor – Alinhamento estratégico – Controlo de Gestão.*

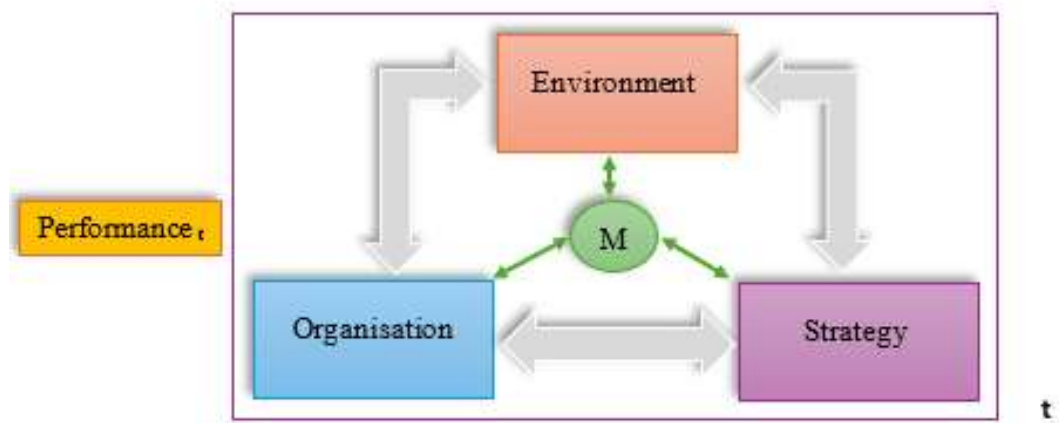


Fonte: *Adaptado de Jonathan Trevor, 2020*

No contexto da criação de valor de uma organização, tem de haver alinhamento estratégico, isto é, seja comercial, governamental ou social, o alinhamento estratégico,

implica que todos os elementos de uma organização, incluindo a sua estratégia de negócio e a forma como está organizada, estão estruturados de forma a melhorar a apoiar o cumprimento do seu propósito a longo prazo (Trevor J. 2017). Qualquer organização tem de ter um propósito, uma estratégia, ter competências para cumprir essa estratégia, ter uma estrutura organizacional e ter sistemas de gestão que permitam cumprir o alinhamento para a realização dos objetivos (fig. 3).

Figura 4: *Performance (desempenho)*.



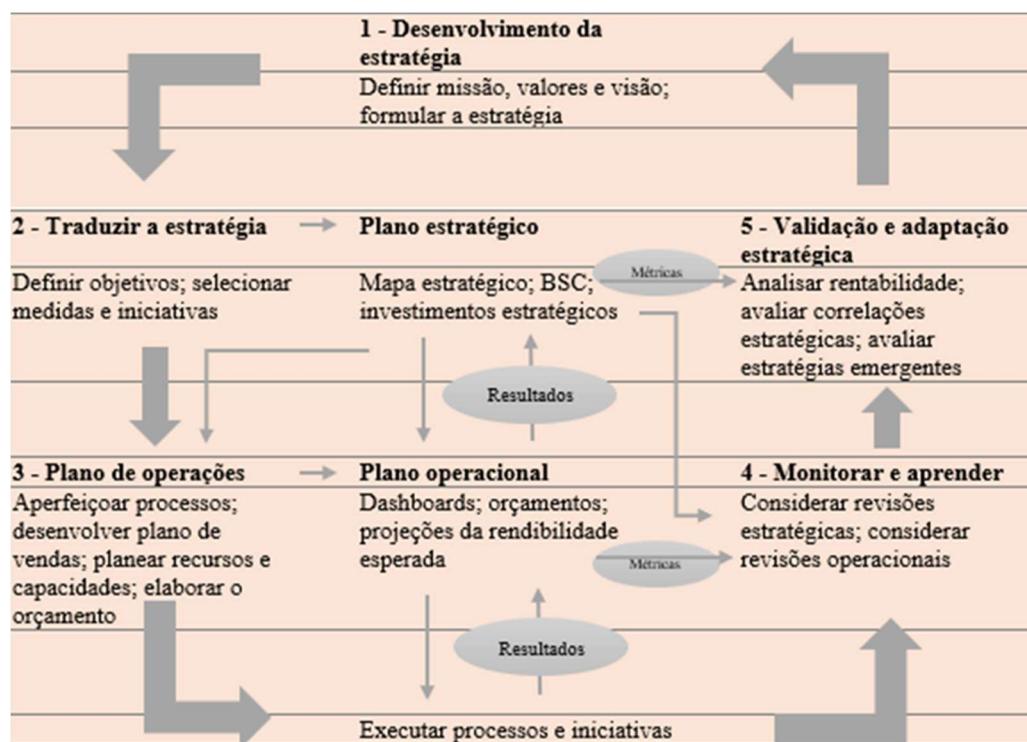
Fonte: *Adaptado de M.EOS, the Manager and Enterprise Performance, at time t – José Santos, INSEAD, 2019.*

Para Santos, J., no seu modelo M.EOS (Manager and Enterprise Operation System), considera que o desempenho da empresa, num dado momento  $t$ , depende da interação dinâmica entre três elementos: a envolvente, a estratégia e a organização. O resultado da gestão obtém-se através do equilíbrio entre estes três grandes fatores que são dinâmicos e influenciam-se uns aos outros (fig. 4).

## 2.4 Sistemas de Controlo de Gestão (SCG)

Os SCG constituem um conjunto de processos e instrumentos utilizados pelas organizações para assegurar que as atividades e os comportamentos dos seus membros estão alinhados com os objetivos estratégicos e operacionais definidos. De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), o CG compreende o processo pelo qual os gestores influenciam os membros da organização a implementar as estratégias previamente definidas, garantindo a coerência entre a formulação estratégica e a execução operacional.

Figura 5: O Controlo de Gestão como processo.



Fonte: *Modelo de gestão integrada, adaptado do livro “A execução premium” de Kaplan, R. e Norton, D. (2008).*

Segundo Otley (1999), um SCG eficaz permite traduzir a estratégia organizacional em objetivos mensuráveis, assegurar a comunicação dos mesmos e promover a aprendizagem organizacional através da monitorização contínua de resultados. Esta perspetiva enfatiza que o controlo de gestão não se limita à dimensão financeira, mas inclui também aspetos comportamentais, culturais e de desempenho global, especialmente relevantes no contexto das instituições públicas e de ensino superior.

Ferreira e Otley (2009) ampliam esta visão, conceptualizando o SCG como um sistema integrado de controlo e de suporte à decisão, que combina instrumentos formais (planeamento, orçamentação, sistemas de informação e indicadores de desempenho) com mecanismos informais (valores, cultura e comunicação). O objetivo é garantir a coerência entre estratégia, estrutura e comportamento organizacional, assegurando uma gestão eficiente dos recursos e uma avaliação contínua da performance institucional (Fig. 5).

### 2.4.1 Alguns tipos de controlo

Vários autores classificam os mecanismos de controlo em diferentes tipos ou dimensões. Merchant e Van der Stede (2017) e Ferreira e Otley (2009) destacam quatro grandes categorias:

- *Controlo de planeamento*: que estabelece objetivos estratégicos e operacionais, define metas e recursos necessários e orienta as ações dos gestores e equipas (Anthony & Govindarajan, 2007). No contexto do ensino superior, traduz-se em planos estratégicos, orçamentos e planos de atividades institucionais.
- *Controlo cibernético*: centrando-se na medição e monitorização do desempenho através de indicadores quantitativos e qualitativos, comparando resultados obtidos com metas definidas. Este tipo de controlo é a base do *Balanced Scorecard*, permitindo ajustar ações para corrigir desvios e otimizar resultados (Otley, 1999).
- *Controlo administrativo*: envolvendo políticas, normas e procedimentos formais que orientam o comportamento organizacional. Em instituições públicas, este tipo de controlo assegura a conformidade com regulamentos, auditorias e sistemas de qualidade (Ferreira & Otley, 2009).
- *Controlo cultural*: apoiando-se em valores, crenças e práticas partilhadas, promovendo o alinhamento comportamental dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Este controlo é especialmente relevante em instituições de ensino superior, onde a autonomia académica e a identidade institucional desempenham papel central (Merchant & Van der Stede, 2017).

### 2.4.2 Abordagem contingencial e ligação à estratégia

A abordagem contingencial ao controlo de gestão, amplamente defendida por Otley (1999) e reforçada por Ferreira e Otley (2009), sustenta que não existe um sistema ideal universal de CG. A eficácia de um SCG depende das características específicas da organização, incluindo a sua estratégia, estrutura, cultura, tecnologia e contexto ambiental. Assim, os sistemas de controlo devem ser adaptados à realidade organizacional, refletindo os objetivos estratégicos e o ambiente institucional em que estão inseridos.

A ligação entre controlo de gestão e estratégia organizacional é, portanto, essencial. Anthony e Govindarajan (2007) argumentam que os SCG devem atuar como mecanismos de tradução da estratégia em ações concretas e mensuráveis, promovendo o alinhamento entre objetivos estratégicos e desempenho operacional. Esta relação é particularmente relevante no ensino superior, onde os sistemas de controlo devem equilibrar a racionalidade financeira com a missão educativa e científica.

Neste sentido, o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão integrado (SCGI), suportado em instrumentos como o *BSC*, possibilita monitorizar simultaneamente as dimensões financeiras, académicas e administrativas, reforçando a accountability e a eficiência institucional, princípios centrais da NGP (Hood, 1995; Ferlie et al., 1996).

## **2.5 Modelos de apoio à gestão de desempenho**

Os modelos de apoio à gestão de desempenho assumem um papel central nos SCG contemporâneos, ao permitirem a tradução da estratégia em objetivos e indicadores operacionais que orientam a tomada de decisão e a monitorização de resultados.

### **2.5.1 *Balanced Scorecard (BSC)***

O *Balanced Scorecard*, desenvolvido por Kaplan e Norton (1992, 2001) é amplamente reconhecido como um dos instrumentos mais influentes de gestão estratégica e de controlo de desempenho.

De acordo com os autores (1992), o *BSC* foi concebido para superar as limitações dos sistemas de medição tradicionais, excessivamente centrados em indicadores financeiros, integrando dimensões não financeiras que captam a performance organizacional de forma mais abrangente. O modelo baseia-se na premissa de que o desempenho sustentado depende da articulação equilibrada entre indicadores financeiros e não financeiros, agrupados em quatro perspetivas fundamentais:

- *Perspetiva Financeira*: mede os resultados económicos e a eficiência no uso dos recursos, refletindo o impacto das decisões estratégicas na sustentabilidade financeira.
- *Perspetiva dos Clientes* (ou estudantes, no contexto das IES): avalia a satisfação, fidelização e valor percebido pelos principais *stakeholders* externos.

- *Perspetiva dos Processos Internos*: analisa a eficiência e qualidade dos processos críticos que permitem atingir os objetivos estratégicos.
- *Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento*: foca-se na capacitação das pessoas, sistemas de informação e cultura organizacional, promovendo a melhoria contínua.

A lógica do *BSC* consiste em estabelecer relações de causa e efeito entre estas perspetivas, de modo a demonstrar como as ações em áreas operacionais e de desenvolvimento organizacional contribuem para resultados financeiros e institucionais (Kaplan & Norton, 2001). Assim, o *BSC* atua simultaneamente como ferramenta de medição, comunicação e implementação da estratégia, favorecendo a coerência entre diferentes níveis da organização.

### **2.5.2 Limitações e Adaptação às Instituições Públicas**

Embora o *BSC* tenha sido originalmente concebido para o setor privado, a sua aplicação em instituições públicas e de ensino superior tem vindo a ser amplamente explorada e adaptada (Greatbanks & Tapp, 2007; Northcott & Taulapapa, 2012). Nestes contextos, os objetivos financeiros não são o fim último, mas um meio para alcançar missões de carácter social, educativo e científico. Assim, a perspetiva financeira é frequentemente reposicionada para refletir a eficiência na utilização de recursos públicos e a sustentabilidade orçamental, enquanto as perspetivas dos clientes e dos processos internos são adaptadas para incorporar estudantes, docentes, investigadores e a comunidade académica em geral.

Kaplan e Norton (2001) reconhecem que o *BSC*, quando aplicado a organizações públicas, deve ser customizado para refletir a missão institucional e os objetivos de valor público, mantendo o equilíbrio entre *accountability*, eficiência e impacto social. Contudo, algumas limitações persistem: a dificuldade de definir indicadores não financeiros válidos e comparáveis, a complexidade de articulação entre as dimensões estratégicas e operacionais e a resistência organizacional à mudança (Niven, 2008).

### **2.5.3 Outras Abordagens Complementares**

Para lá do *Balanced Scorecard*, existem outros modelos e instrumentos de apoio à gestão de desempenho que podem ser utilizados de forma complementar, reforçando diferentes dimensões do controlo de gestão:

- Tabela de Bordo (*Tableau de Bord*), originário da tradição francesa de gestão (Epstein & Manzoni, 1998), este modelo enfatiza a monitorização operacional contínua através de indicadores-chave (*KPIs*) e gráficos de controlo. A sua abordagem flexível e orientada para a ação prática é especialmente útil em contextos administrativos e académicos.
- Gestão por Objetivos (*Management by objectives – MBO*), proposta por Drucker (1954), baseia-se na definição participada de objetivos mensuráveis e temporais, promovendo a responsabilização e o alinhamento entre níveis hierárquicos. Embora mais individual e departamental, pode complementar o *BSC* ao reforçar o foco em resultados concretos e mensuráveis.
- *Performance Prism*, desenvolvido por Neely, Adams e Kennerley (2002), oferece uma abordagem mais abrangente, considerando as expectativas e contribuições de múltiplos stakeholders, o que o torna particularmente adequado a instituições públicas e de ensino superior que devem equilibrar diversas dimensões de valor social.

A utilização integrada destas abordagens pode enriquecer os SCG, permitindo combinar a visão estratégica do *BSC* com a operacionalidade da tabela de bordo e a orientação participativa da gestão por objetivos, promovendo uma cultura de desempenho e aprendizagem contínua no setor público.

## 2.6 O problema do controlo

Merchant e Van der Stede (2012), identificam três grandes causas para as falhas nos sistemas de controlo: falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais (competências).

A falta de direção verifica-se quando os colaboradores não sabem claramente o que se espera deles. Isto pode resultar de objetivos mal definidos, comunicação ineficaz ou ausência de alinhamento estratégico. Merchant e Van der Stede (2012) defendem que o controlo deve garantir que todos os membros da organização compreendem os objetivos e as expectativas, para que possam agir de forma coerente com a estratégia.

Inclusive quando os objetivos são claros, os colaboradores podem não estar motivados para os cumprir. Fato este, que acontece quando os objetivos organizacionais não coincidem com os interesses pessoais dos colaboradores. A motivação pode ser afetada por fatores como recompensas inadequadas, falta de reconhecimento ou um

ambiente de trabalho tóxico. Os autores sugerem que os sistemas de controlo devem incluir incentivos e mecanismos de reforço positivo para alinhar os interesses individuais com os da organização.

Por fim, os colaboradores podem estar bem direcionados e motivados, mas não possuir as competências necessárias para atingir os objetivos. Merchant e Van der Stede (2012) referem que estas limitações podem incluir falta de formação, experiência ou capacidades técnicas. O controlo eficaz deve prever mecanismos de apoio ao desenvolvimento, como formação contínua, supervisão adequada e feedback construtivo.

Figura 6: *O envolvimento ou ligação das pessoas com a organização.*



Fonte: *Gallup – State of the Global Workplace – Employee Engagement – 2025*

O ranking acima referenciado, enfatiza o problema do controlo, materializando a falta de engajamento das pessoas com as organizações. Essa falta de comprometimento pode levar a baixo desempenho e comportamentos prejudiciais à organização.

Para combater as falhas acima mencionadas, os mesmos autores, (2012), propõem alguns mecanismos de controlo: através do *controlo de resultados*, para se controlar os resultados o CG deve-se focar nos objetivos finais, permitindo liberdade de ação, mas exigindo responsabilidade pelos resultados; por *controlo de ação*, definindo

procedimentos a serem seguidos, relevantes para quando há risco de erro ou falta de competências; *controle pessoal e cultural*, promovendo valores, regras e cultura organizacional, incentivando a comportamentos desejáveis.

Figura 7: *Mecanismos de controle para “orientar e “motivar”*



Fonte: *Adaptado de Merchant e Van der Stede (2012)*

Para superar estas fragilidades acima mencionadas, é essencial adotar mecanismos de controle (fig. 7) que promovam comunicação, participação e aprendizagem organizacional, como sistemas interativos de gestão, indicadores de desempenho integrados e processos de feedback contínuo (Simons, 1995; Knowles, 2023). Paralelamente, a criação de uma cultura de autonomia responsável e desenvolvimento de competências de gestão entre docentes e dirigentes reforçando o compromisso institucional com os objetivos comuns (Boyatzis, 1982; Deci & Ryan, 2000). Assim, o controle deixa de ser percebido como um instrumento de fiscalização e transforma-se num mecanismo de alinhamento estratégico, favorecendo a coerência entre missão, desempenho e melhoria contínua nas IES.

## 2.7 Envolvimento, cultura e liderança

A cultura organizacional constitui a base sobre o qual se edificam os sistemas de controle de gestão (Anthony & Govindarajan, 2007). Uma cultura aberta à participação, à inovação e à responsabilização facilita a implementação de instrumentos de gestão baseados em resultados. Já contextos marcados por resistência, desconfiança ou

fragmentação institucional tendem a neutralizar os efeitos positivos do controle (Merchant & Van der Stede, 2017).

Neste sentido, o papel da liderança é determinante. Líderes que comunicam claramente a estratégia, envolvem as equipas na definição de objetivos e promovem o reconhecimento do mérito individual e coletivo criam condições favoráveis à adoção de sistemas de controle eficazes (Simons, 1995). Nas IES, a liderança estratégica deve equilibrar a autoridade académica e a responsabilidade de gestão, incentivando a colaboração interdisciplinar e a partilha de boas práticas (Amaral et al., 2003).

Assim, o controle de gestão eficaz não se resume à aplicação de ferramentas técnicas, mas à construção de um processo social que promove o compromisso, o alinhamento e a confiança. Este entendimento reforça a necessidade de avaliar, no âmbito do presente estudo, o grau de envolvimento e alinhamento dos colaboradores com a missão e a estratégia institucional, como condição essencial para a futura implementação de um sistema de controle de gestão integrado.

### **2.7.1 A correlação das boas práticas de gestão e o desempenho**

O artigo de Bloom, Van Reenen e Brynjolfsson (2017), publicado na *Harvard Business Review*, apresenta evidência de que a cultura organizacional baseada na qualidade das práticas de gestão é um dos fatores que mais contribuem para o desempenho organizacional. Salientando que empresas que adotam práticas de gestão estruturadas, como monitorização rigorosa, definição clara de metas e sistemas eficazes de incentivos, tendem a alcançar níveis superiores de produtividade, rentabilidade e inovação. Estes resultados sugerem que as diferenças na qualidade da gestão explicam uma parte relevante das variações de desempenho entre organizações.

Os mesmos autores (2017) argumentam que muitas empresas sobrevalorizam investimentos em tecnologia, I&D ou competências individuais, ignorando que os processos de gestão constituem um motor central de vantagem competitiva. Os autores mostram também que a qualidade da gestão varia significativamente entre setores e países, sendo influenciada por fatores como competição de mercado, cultura organizacional e qualificações da força de trabalho. Assim, o estudo reforça a ideia de que investir em práticas de gestão sólidas pode ser uma das estratégias mais eficazes e frequentemente menos reconhecidas para melhorar o desempenho empresarial.

## **2.8 Controlo de Gestão no setor público e no ensino superior**

O CG no setor público tem vindo a assumir crescente relevância nas últimas décadas, impulsionado pelas reformas inspiradas na NGP, que introduziram princípios de eficiência, accountability e medição de desempenho (Hood, 1991; Ferlie et al., 1996). Contudo, a aplicação de práticas de controlo típicas do setor privado enfrenta desafios estruturais e culturais quando transpostas para o contexto das instituições públicas de ensino superior (IES) (Broadbent & Guthrie, 2008; Lapsley, 2009).

De acordo com Ferreira (2017), o controlo de gestão nas IES deve ser compreendido como um sistema social e técnico, cuja função é apoiar a tomada de decisão, promover a transparência na utilização de recursos públicos e assegurar a coerência entre a missão institucional e os resultados alcançados. No entanto, a natureza não lucrativa e o predomínio de objetivos intangíveis e multidimensionais dificultam a mensuração e a comparação do desempenho (Modell, 2004).

### **2.8.1 Desafios Específicos do CG nas IES**

Este capítulo explora os desafios específicos do controlo de gestão (CG) nas instituições de ensino superior (IES) públicas, contextualizando-os à luz das exigências da Nova Gestão Pública (NGP). A análise contempla a diversidade de stakeholders, as restrições orçamentais, os objetivos não financeiros e a autonomia institucional, articulando essas dimensões com modelos e práticas internacionais e nacionais de medição de desempenho.

#### **2.8.1.1 Múltiplos Stakeholders e objetivos divergentes**

As IES públicas operam num ambiente caracterizado por uma multiplicidade de partes interessadas, das quais os estudantes, docentes, órgãos de tutela, empregadores e sociedade civil, com interesses normalmente divergentes (Amaral, Meek & Larsen, 2003; Carvalho & Santiago, 2010). Esta diversidade torna complexa a definição de prioridades e indicadores de desempenho consensuais, conduzindo frequentemente a tensões entre eficiência económica e qualidade académica (Broadbent & Laughlin, 2009).

#### **2.8.1.2 Restrições orçamentais e sustentabilidade financeira**

As limitações orçamentais impostas pelo financiamento público condicionam a capacidade das instituições de investir em inovação, infraestrutura e desenvolvimento de

competências (Ferreira, 2017; Moura, 2018). Este contexto reforça a necessidade de mecanismos de controlo orçamental rigoroso e de avaliação de custo-benefício, mas também evidencia a tensão entre controlo financeiro e autonomia académica (Carvalho & Diogo, 2018).

### **2.8.1.3 Objetivos Não Financeiros e *Accountability* Pública**

Ao contrário das organizações privadas, cujo desempenho é avaliado sobretudo por métricas financeiras, as IES devem demonstrar valor público, medido em termos de impacto educativo, científico e social (Spekle & Verbeeten, 2014). O controlo de gestão deve, portanto, integrar dimensões qualitativas como a qualidade pedagógica, a empregabilidade dos diplomados e a produção científica, conciliando-as com a eficiência administrativa (Lapsley, 2009).

### **2.8.1.4 Autonomia e Cultura Organizacional**

A autonomia estatutária e académica das IES, aliada à natureza institucional da tomada de decisão, tende a dificultar a adoção de modelos uniformes de controlo (Carvalho & Santiago, 2010). Assim, os sistemas de controlo devem ser participativos e adaptados à cultura institucional, promovendo o envolvimento dos docentes e dirigentes (Ferreira & Otley, 2009).

## **2.8.2 Perspetiva Comparada: Contexto Internacional e Nacional**

A nível internacional, autores como Guthrie e Neumann (2007) e Northcott e Taulapapa (2012) evidenciam que as universidades e politécnicos têm vindo a adotar instrumentos como o *Balanced Scorecard*, *dashboards* e relatórios de desempenho, para melhorar a *accountability* e a eficiência. Em Portugal, diversos estudos (Ferreira, 2017; Moura, 2018; Gomes & Mendes, 2020) mostram que, apesar de avanços significativos, persiste uma lacuna entre o discurso estratégico e a prática de controlo, sobretudo devido à escassez de recursos humanos qualificados e à resistência cultural à mudança.

Em síntese, o capítulo evidencia que o controlo de gestão nas IES exige abordagens flexíveis, participativas e estrategicamente alinhadas, capazes de conciliar eficiência administrativa com missão educativa e responsabilidade pública. O enquadramento teórico apresentado oferece uma base sólida para compreender os sistemas de controlo existentes e identificar caminhos para a sua melhoria contínua.





### **3 Metodologia**

#### **3.1 Tipo de Desenho do Estudo**

O presente estudo adota um desenho de estudo de caso único, aplicado ISCAP, com o objetivo de compreender, de forma aprofundada, as práticas e os mecanismos de controlo de gestão existentes, bem como propor melhorias sustentadas num modelo conceptual integrado. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é particularmente adequado quando se pretende explorar fenómenos complexos no seu contexto real, permitindo captar a interação entre múltiplas variáveis organizacionais, contextuais e humanas.

A abordagem metodológica é essencialmente qualitativa, privilegiando a compreensão e interpretação do fenómeno organizacional em detrimento da mensuração estatística. A investigação qualitativa, conforme Creswell e Creswell (2018), procura compreender o significado atribuído pelos indivíduos e grupos sociais às suas práticas e contextos, sendo especialmente apropriada para explorar processos de gestão, cultura organizacional e alinhamento estratégico, dimensões fundamentais no controlo de gestão institucional.

Apesar do predomínio qualitativo, reconhece-se a utilização complementar de elementos quantitativos, nomeadamente na sistematização e análise de indicadores de desempenho internos, relatórios de gestão e documentos institucionais. Esta combinação metodológica, conhecida como abordagem mista, permite reforçar a validade e a robustez dos resultados através da triangulação de fontes e métodos (Flick, 2018).

O estudo foi estruturado em torno de uma estratégia de intervenção aplicada, orientada para a resolução de um problema real e para a melhoria dos sistemas de gestão do ISCAP. A opção por um estudo de caso profissionalizante justifica-se pela sua relevância prática e pela possibilidade de transferir o conhecimento gerado para a realidade institucional, promovendo uma ligação direta entre teoria e prática.

Dada a natureza institucional e as limitações temporais e logísticas do projeto, a recolha de dados baseou-se em três técnicas principais: análise documental, observação direta e análise de literatura científica. Não foram realizados questionários ou entrevistas presenciais, o que constitui uma limitação reconhecida, mas mitigada pela triangulação entre fontes formais de informação, como relatórios de atividades, planos estratégicos e indicadores de desempenho disponíveis publicamente.

Em síntese, o desenho do estudo permite uma compreensão holística e integrada do sistema de controlo de gestão do ISCAP, combinando uma análise teórica fundamentada com uma observação empírica crítica.

### **3.2 Contexto do Caso**

O caso em estudo incide sobre o ISCAP, IES pública, facto que torna o contexto empírico do estudo particularmente pertinente por diversas razões. Em primeiro lugar, trata-se de uma instituição pública, sujeita às exigências de *accountability*, eficiência e transparência que caracterizam o setor público no âmbito da Nova Gestão Pública (NGP) (Hood, 1991; Ferlie et al., 1996). Em segundo lugar, a instituição apresenta características organizacionais complexas, combinando autonomia académica com restrições orçamentais e múltiplos grupos de interesse, o que o torna um caso adequado para a análise de sistemas de controlo de gestão.

Por fim, o facto de o projeto ser desenvolvido em estreita articulação com a própria instituição, através de um tutor interno, reforça o carácter aplicado e profissionalizante do estudo, permitindo que os resultados obtidos possam ter impacto direto na melhoria da performance organizacional e na consolidação de um sistema de controlo de gestão integrado.

### **3.3 Fontes e Instrumentos de Recolha de Dados**

A recolha de dados baseou-se em fontes documentais, observacionais e bibliográficas, privilegiando-se a triangulação de informação para assegurar a validade interna e a credibilidade dos resultados (Flick, 2018). As principais fontes utilizadas foram:

- Documentação institucional interna: plano estratégico IPP 2022 - 2026, relatórios de atividades e contas ISCAP 2019 - 2022, plano de atividades 2025 ISCAP;
- Documentação normativa e legal: diplomas que regulam a gestão financeira e organizacional das instituições públicas de ensino superior (por exemplo, Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e Estatutos do P. PORTO);
- Fontes bibliográficas e científicas: artigos, livros e relatórios técnicos relacionados com controlo de gestão, gestão pública e modelos de medição de desempenho;

- Instrumentos de apoio analítico: grelha de análise documental, matriz de codificação e modelo conceptual de referência baseado no Performance Management Systems Framework de Ferreira e Otley (2009).

Os instrumentos de recolha e análise (guiões de análise documental, modelo de questionário de alinhamento estratégico e matriz de codificação) encontram-se apresentados em Anexo A, Anexo B e Anexo C, respetivamente.

### **3.4 Procedimentos de Recolha e Tratamento de Dados**

Os dados foram recolhidos entre março e julho de 2025, num processo estruturado em várias fases. Inicialmente, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, sobre CG no ensino superior, com o objetivo de definir o quadro teórico e identificar as melhores práticas a nível nacional e internacional.

Posteriormente, procedeu-se à análise documental interna, recorrendo à consulta de relatórios institucionais. Esta análise permitiu caracterizar o sistema de controlo de gestão existente, identificar lacunas e compreender o grau de alinhamento entre a estratégia institucional e as práticas de controlo.

Em complemento, foi conduzida observação direta de reuniões e procedimentos administrativos, sempre no respeito pelos princípios éticos da investigação científica e pela confidencialidade dos dados institucionais. As informações recolhidas foram organizadas, categorizadas e sintetizadas através de uma matriz de codificação temática, construída com base nas dimensões do modelo de Ferreira e Otley (2009).

O tratamento dos dados envolveu a interpretação qualitativa dos conteúdos e, quando aplicável, a quantificação de indicadores de desempenho presentes nos relatórios institucionais. Esta triangulação metodológica visou reforçar a robustez dos resultados e garantir a coerência entre dados, teoria e objetivos de investigação.

### **3.5 Técnicas de Análise**

A análise dos dados foi orientada pelo Framework de Ferreira e Otley (2009), que propõe uma abordagem integrada à avaliação e desenho de sistemas de gestão de desempenho. Este modelo conceptual compreende questões-chave que relacionam estratégia, controlo e aprendizagem organizacional, permitindo compreender como os

sistemas de controlo de gestão são concebidos, utilizados e ajustados no contexto institucional.

De acordo com Ferreira e Otley (2009), a análise de um sistema de gestão deve considerar: a definição dos objetivos estratégicos; os fatores críticos de sucesso; os indicadores de desempenho utilizados; os processos de planeamento e monitorização; a influência cultural e comportamental; e os mecanismos de feedback e aprendizagem. Assim, este enquadramento foi utilizado como base de codificação e interpretação, permitindo identificar lacunas e oportunidades de melhoria no sistema de controlo do ISCAP.

A análise procurou, ainda, integrar dimensões financeiras, administrativas, pedagógicas e humanas, refletindo a natureza multifacetada das instituições de ensino superior público. Esta perspetiva holística assegura uma leitura mais completa e contextualizada da performance institucional e do papel do controlo de gestão enquanto ferramenta de apoio à decisão.

## **CAPÍTULO IV – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

---

## **4 Caracterização da Organização**

### **4.1 Apresentação do ISCAP**

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto integra o Politécnico do Porto, uma das maiores instituições de ensino superior politécnico em Portugal. Fundado em 1886, o ISCAP consolidou-se como uma instituição de referência no ensino superior público.

A sua missão centra-se em proporcionar formação superior de qualidade, promover a investigação aplicada e contribuir para o desenvolvimento económico e social da região e do país.

### **4.2 Enquadramento Legal**

Juridicamente, é uma pessoa coletiva de direito público integrado no P. Porto, e goza, nos termos da lei e dos seus estatutos, de intervenção no âmbito dos cursos instituídos, de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural e administrativa. Como IES tem o seu regime jurídico regulado na Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), assim como nos seus Estatutos, homologados pelo Despacho nº 15834/2009, publicado no Diário da República, 2ª série, nº 132, de 10 de julho.

### **4.3 Estrutura Organizacional e Funcional**

A sua estrutura organizacional reflete a necessidade de conciliar a autonomia académica com a coordenação institucional e o cumprimento das normas do ensino superior público. A instituição é composta por departamentos académicos e serviços de gestão e suporte, distribuídos de forma a garantir a eficiência administrativa, a qualidade pedagógica e a monitorização do desempenho institucional

#### **4.3.1 Modelo organizativo**

A estrutura do ISCAP tem a seguinte composição e função:

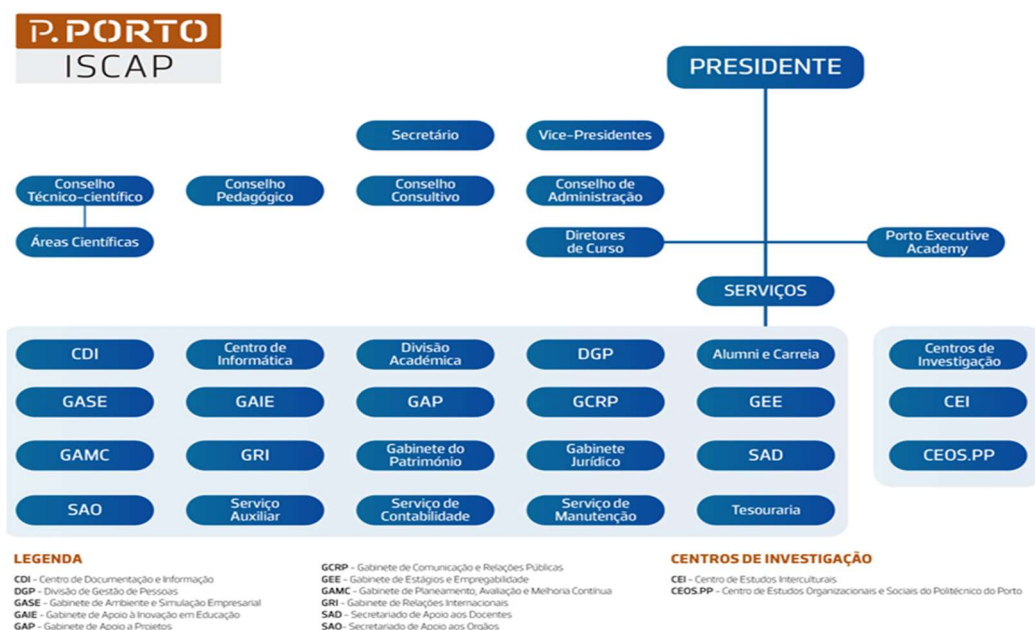
- Órgãos de Gestão: Presidente, Conselho de Administração, Conselho Técnico-científico, Conselho Pedagógico e Conselho Consultivo;

- Áreas Científicas: Assessoria e Comunicação Organizacional, Auditoria, Ciências Sociais, Contabilidade, Direito, Economia, Gestão, Línguas, Matemática e Sistemas de Informação;
- Serviços: são serviços de apoios técnico e administrativo aos Órgãos de Gestão;
- Centros de Investigação: CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto e o CEI – Centro de Estudos Interculturais;
- Porto Executive Academy (PEA): departamento especializado em prestação de serviços ao exterior que visam combater as lacunas do mercado e a realização de ações de formação em diversas áreas de conhecimento relacionadas com a missão do ISCAP.

### 4.3.2 Organograma do ISCAP

O organograma reflete a sua estrutura organizacional, evidenciando a hierarquia e as relações funcionais entre os diversos departamentos e serviços.

Figura 8: *Organograma do ISCAP.*



Fonte: *Plano de Atividade 2025*

A estruturada está definida de forma a garantir que todas as funções organizacionais estejam coordenadas e alinhadas com os objetivos estratégicos do ISCAP.

## **4.4 Dados Quantitativos Relevantes**

### **4.4.1 Número de Alunos**

De acordo com o Relatório de Atividades e Contas, (2021), o ISCAP contabiliza 8 licenciaturas, 16 mestrados, e 8 Cursos Técnico Superiores Profissionais (CTeSP), 4.941 estudantes inscritos e distribuídos predominantemente por áreas de estudo de Contabilidade e Gestão.

### **4.4.2 Corpo Docente e não docente**

O corpo docente do ISCAP de acordo o mesmo relatório de 2021, é constituído por cerca de 230 docentes, entre efetivos e contratados, distribuídos pelas diferentes unidades académicas. Aproximadamente 57% dos docentes possuem grau de doutor, garantindo a capacidade científica e pedagógica da instituição. Este quadro docente permite manter relações próximas com os estudantes, promover a investigação aplicada e assegurar a qualidade do ensino. O corpo não docente é constituído por 58 colaboradores dos quais 22 possuem grau de licenciatura, 17 grau de mestrado e 3 grau de doutoramento, aptos a garantir o bom funcionamento da instituição.

### **4.4.3 Orçamento e Recursos Financeiros**

O orçamento anual do ISCAP, para 2025, ascende a 15.299.114,00 euros, com financiamento proveniente de diversas fontes:

- Transferência do Estado: 60,51% do orçamento total;
- Receitas próprias: 33,05%, incluindo propinas, serviços e projetos de investigação;
- Outras fontes de financiamento: 6,44%.

A gestão financeira segue os princípios de transparência, eficiência e *accountability*, sendo monitorizada através de relatórios anuais e instrumentos de controlo interno. (Plano de Atividades, 2025).

### **4.4.4 Resultados Académicos e Institucionais**

De acordo com o Relatório de Atividades e Contas de 2021:

- O número de diplomado/as foi de 876;

- O índice de satisfação da procura foi de 1,35, índice resultante da fração (número de candidato/as em 1ª opção/numero de vagas fixado);
- Taxa de desemprego dos diplomados do ISCAP é por norma superior à média nacional dos diplomados do ensino superior publico, os dados reportam-se ao período de 2016-2019, fornecidos pela Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciências (baseado no número de licenciados inscritos no IEFPP). (Relatório de Atividades e Contas 2021)
- Projetos de investigação ativos em 2021 eram de 25, 563 publicações científicas, 222 comunicações, suportados por 12 grupos de investigação;
- Participação em programas de mobilidade internacional: número de estudantes internacionais recebido foi de 377 e estudantes nacionais que partiram foi de 109.
- Número de estudantes internacionais que frequentaram cursos conferentes de grau foi de 192, período 2020/21. (Relatório de Atividades e Contas 2021).

Estes dados quantitativos permitem ter uma visão consolidada da dimensão, capacidade operacional e resultados institucionais do ISCAP, constituindo informações essenciais para a avaliação do sistema de controlo de gestão e a identificação de oportunidades de melhoria, particularmente na alocação de recursos, monitorização de desempenho e alinhamento estratégico.

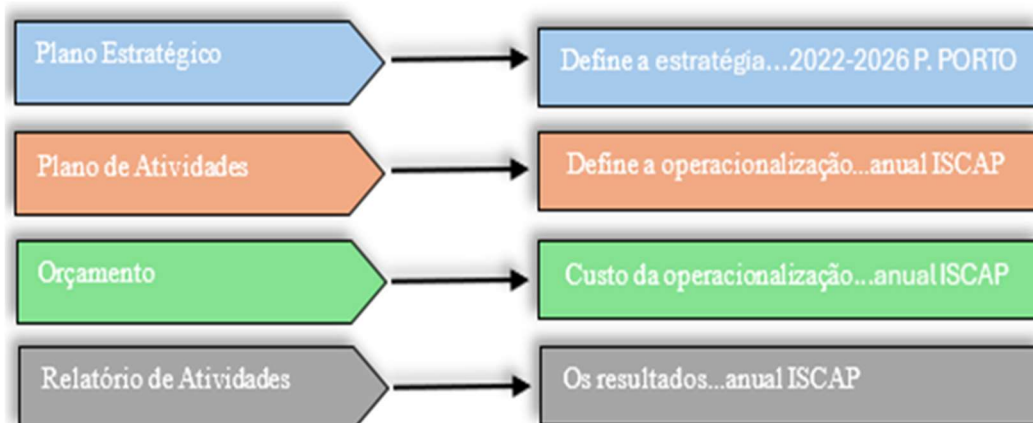
## **4.5 Sistema Atual de Controlo de Gestão**

O Sistema de Controlo de Gestão está estruturado para apoiar a execução da estratégia institucional, garantir a utilização eficiente dos recursos e monitorizar o desempenho académico, financeiro e organizacional. A análise dos instrumentos e práticas existentes permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria, essenciais para a evolução contínua da instituição.

### **4.5.1 Logística da Informação de Gestão**

Na figura seguinte apresenta-se os principais documentos ou relatórios de planeamento e prestação de contas que orientam as IES, neste caso o ISCAP.

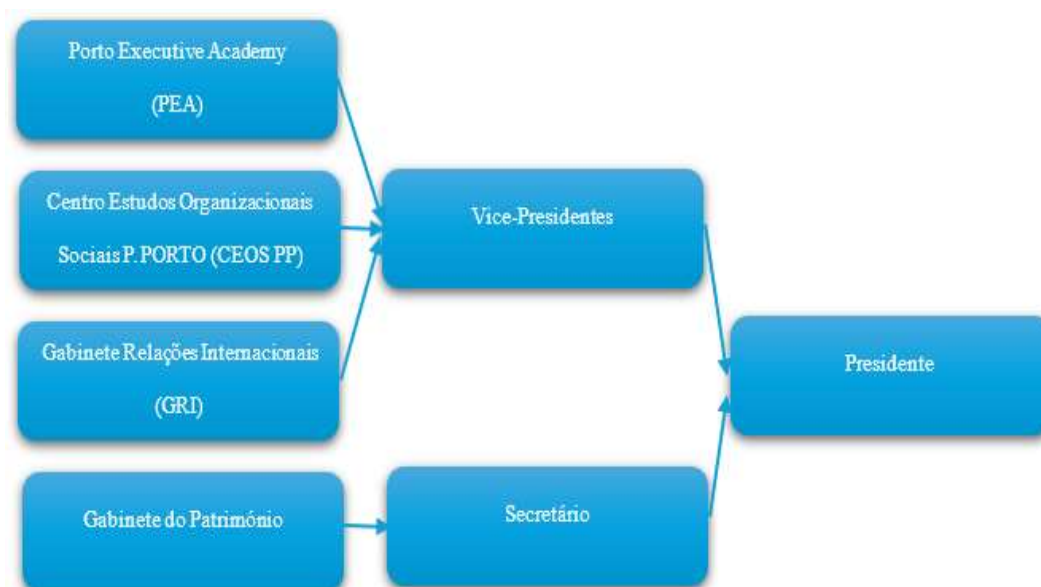
Figura 9: Principais relatórios do planeamento e prestação de contas do ISCAP



Fonte: *Elaboração própria – adaptado de Caldeira J. 2010*

Na figura abaixo referencia-se o circuito dos relatórios de gestão realizados pelos departamentos e analisados pelo respetivo gestor hierarquicamente superior.

Figura 10: Circuito dos Principais Relatórios Internos de informação de gestão no ISCAP



Fonte: *Elaboração própria*

Existem atualmente no ISCAP quatro departamentos e emitem relatórios de gestão anuais para serem analisados pelos órgãos superiores hierárquicos.

#### 4.5.2 Tabela de Instrumento de Controlo Existentes

A tabela a seguir apresenta os principais instrumentos de controlo de gestão atualmente em uso no ISCAP, incluindo a sua dimensão, frequência de utilização e responsáveis. Estes instrumentos são fundamentais para o planeamento, execução e monitorização das atividades institucionais.

Tabela 1: *Instrumentos de análise e controlo de gestão existentes.*

<b>Dimensão</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Frequência</b>	<b>Responsável(s)</b>	<b>Objetivo / Função</b>
<b>Planeamento</b>	Plano Estratégico IPP 2022–2026	Anual	Direção do ISCAP	Definir objetivos estratégicos e metas institucionais
	Plano de Atividades Anual	Anual	Direção do ISCAP e Departamentos	Planeamento operacional e alocação de recursos
<b>Orçamentação</b>	Orçamento Anual	Anual	Serviços Financeiros	Planeamento e controlo das receitas e despesas
<b>Reporting</b>	Relatórios de Execução Orçamental	Semestral / Anual	Serviços Financeiros	Monitorizar a execução orçamental e identificar desvios
	Relatórios Académicos	Semestral / Anual	Departamentos Académicos	Avaliar desempenho académico e identificar áreas de melhoria
<b>Indicadores</b>	KPIs Financeiros e Académicos	Contínua / Anual	Direção do ISCAP e Departamentos	Medir desempenho institucional e apoiar a tomada de decisões
<b>Accountability</b>	Auditorias Internas e Externas	Anual	Auditoria Interna / P. PORTO	Garantir conformidade e identificar oportunidades de melhoria

Fonte: *Relatório de Atividades e Contas 2021/2022.*

Estes instrumentos permitem ao ISCAP monitorizar a sua performance, identificar áreas de melhoria e alinhar as suas atividades com os objetivos estratégicos definidos.

## **CAPÍTULO V – DIAGNÓSTICO E ANÁLISE CRÍTICA**

---

## 5 Diagnóstico e Análise Crítica

### 5.1 Metodologia do Diagnóstico

O diagnóstico do Sistema de Controlo de Gestão do ISCAP foi realizado com base numa abordagem mista, combinando análise documental, observação direta e levantamento de perceções organizacionais. O objetivo principal foi identificar pontos fortes, lacunas e oportunidades de melhoria no SCG, considerando as dimensões estratégicas, financeiras, académicas e organizacionais da instituição.

As etapas metodológicas seguidas no diagnóstico foram:

- Revisão a análise documental: foram examinados o Plano Estratégico 2022–2026 (P. PORTO), o Plano de Atividades 2025 e o Relatório e Contas 2021/2022 (ISCAP) e outros documentos institucionais relevantes. Esta etapa permitiu identificar os instrumentos formais de controlo, indicadores existentes e processos de planeamento e *reporting* utilizados pela instituição (Ferreira & Otley, 2009).
- Observação direta: análise do funcionamento das unidades académicas e dos serviços de gestão, avaliando a aplicação prática dos instrumentos de controlo e a interação entre departamentos. Esta etapa proporcionou *insights* sobre comunicação, processos internos e alinhamento estratégico.
- Questionário de perceções organizacionais: não executado devido a constrangimentos de tempo e incompatibilidade dos intervenientes.
- Matriz de codificação e cruzamentos de informações: os dados obtidos através da análise documental e das perceções organizacionais foram organizados em uma matriz de codificação baseada no *framework* de Ferreira & Otley (2009), permitindo identificar consistências, discrepâncias e lacunas no sistema de controlo.
- Síntese e análise crítica: a etapa final consistiu na interpretação dos resultados, destacando forças, fraquezas e áreas de melhoria, preparando o terreno para a proposta de intervenção a apresentar nos subcapítulos seguintes.

Esta metodologia garante transparência, rigor científico e triangulação de dados, permitindo que as conclusões do diagnóstico reflitam a realidade organizacional do ISCAP e sirvam de base sólida para a proposta de melhoria do SCG.

## **5.2 Resultados por Dimensão de Controlo de gestão**

A análise crítica do SCG foi organizada em cinco dimensões essenciais, permitindo identificar pontos fortes, lacunas e oportunidades de melhoria. A avaliação baseou-se em dados documentais, observação direta e perceções organizacionais, cruzadas na matriz de codificação descrita no Capítulo 3.

### **5.2.1 Planeamento e Orçamentação**

O planeamento estratégico e orçamental do ISCAP está estruturado em torno do Plano Estratégico 2022–2026 do P. PORTO e do seu Plano de Atividades anual, permitindo o desdobramento dos objetivos estratégicos em metas departamentais e unidades funcionais.

De salientar:

- Definição clara de objetivos estratégicos e metas anuais;
- Integração do planeamento operacional com a alocação de recursos financeiros;
- Uso de planos e orçamentos como instrumentos de alinhamento estratégico.

Lacunas identificadas:

- Necessidade de maior flexibilidade para ajustes trimestrais;
- Pouca integração entre indicadores financeiros e académicos no planeamento contínuo;
- Limitação na comunicação transversal dos objetivos estratégicos a todos os colaboradores.

### **5.2.2 Execução e Monitorização**

De salientar:

- Monitorização regular da execução orçamental;
- Acompanhamento de resultados académicos (taxa de conclusão, empregabilidade);
- Aplicação de auditorias internas para garantir conformidade.

Lacunas identificadas:

- Falta de padronização nos processos de monitorização departamental;

- Ausência de indicadores operacionais detalhados para áreas de suporte;
- Baixa utilização dos resultados de monitorização para ajustes estratégicos em tempo real

### 5.2.3 Reporting e Indicadores de Desempenho

Os relatórios e KPIs atuais permitem acompanhar desempenho financeiro, académico e organizacional, sendo utilizados principalmente para accountability e prestação de contas.

De salientar:

- Disponibilidade de relatórios anuais;
- Indicadores de desempenho alinhados com objetivos estratégicos;
- Existência de KPIs financeiros e académicos consolidados.

Lacunas identificadas:

- Integração limitada entre indicadores financeiros, operacionais e de satisfação interna;
- Relatórios muitas vezes focados em *outputs*, sem análise aprofundada de *outcomes*;
- Pouco uso estratégico dos indicadores para decisões de melhoria contínua.

### 5.2.4 Governação de Dados e Sistemas de Informação

O ISCAP utiliza sistemas internos para gestão académica, financeira e administrativa, mas a integração entre plataformas é parcial.

De salientar:

- Existência de sistemas informatizados para matrícula, gestão financeira e académica;
- Registo consistente de dados financeiros e académicos.

Lacunas identificadas:

- Sistemas não totalmente integrados, dificultando relatórios consolidados;
- Limitações na análise automatizada de indicadores multidimensionais;

- Necessidade de maior suporte a *dashboards* estratégicos para gestão em tempo real.

### 5.2.5 Cultura Organizacional e *Accountability*

A dimensão cultural e de *accountability* é essencial para o sucesso do SCG, refletindo o grau de alinhamento estratégico, motivação e envolvimento dos colaboradores.

De salientar:

- Cultura orientada para qualidade do ensino e desempenho acadêmico;
- Existência de mecanismos de prestação de contas internos e externos;
- Sensibilização da direção e departamentos para metas estratégicas.

Lacunas identificadas:

- Comunicação interna insuficiente sobre objetivos estratégicos e indicadores;
- Participação limitada dos colaboradores na definição de KPIs e metas;
- Necessidade de reforço da cultura de análise crítica e melhoria contínua.

A análise por dimensão evidencia que o SCG do ISCAP possui instrumentos estruturados e formalizados, com forte componente de planejamento e *reporting*. No entanto, existem lacunas importantes relacionadas com a integração de indicadores, utilização estratégica dos dados, flexibilidade no planejamento, padronização de monitorização e reforço da cultura organizacional.

## 5.3 Apresentação de Evidências: Observações Documentais

A análise documental constituiu a principal fonte de evidência para o diagnóstico do SCG, permitindo avaliar a consistência, formalização e aplicação prática dos instrumentos de gestão existentes. Os documentos analisados incluem relatórios de atividades, mapas de indicadores, relatórios financeiros, planos estratégicos e planos de atividades anuais, todos acessíveis à gestão institucional e fundamentais para a tomada de decisão.

### 5.3.1 Relatório de Atividades

Foram examinados os Relatórios de Atividades 2021/2022 e o Plano de Atividades 2025, que detalham:

- Execução de metas académicas e administrativas;
- Projetos de investigação em curso e financiamentos obtidos;
- Taxas de conclusão de cursos e empregabilidade de diplomados;
- Participação em programas de mobilidade e parcerias internacionais.

A análise revelou que os relatórios são bem estruturados e detalhados, mas predominantemente descritivos, com pouca exploração crítica de causas e efeitos dos resultados. Existe uma oportunidade de integrar análises de desempenho estratégico que permitam decisões mais rápidas e assertivas.

### **5.3.2 Mapas e Tabelas de Indicadores**

Observou-se mapas de indicadores financeiros, académicos e administrativos, incluindo *KPIs* de execução orçamental, taxa de conclusão de cursos, número de projetos de investigação e indicadores de eficiência administrativa.

Evidências principais:

- Indicadores claros e quantificáveis;
- Frequência de atualização adequada (semestral ou anual);
- Alinhamento com objetivos estratégicos do ISCAP.

Limitações identificadas:

- Falta de integração entre diferentes dimensões (financeira, académica, organizacional);
- Indicadores pouco utilizados para ajustes operacionais contínuos;
- Ausência de dashboards integrados que facilitem a visualização estratégica em tempo real.

### **5.3.3 Relatórios Financeiros e Orçamentais**

A análise dos relatórios financeiros anuais permitiu observar:

- Execução detalhada do orçamento por unidade orgânica;
- Conformidade com as regras de gestão pública;
- Transparência a prestação de contas ao P. Porto e ao Estado.

Oportunidades de melhoria:

- Maior utilização destes dados para simulações de cenários e planeamento prospetivo;
- Integração com indicadores académicos e de projetos para análise multidimensional da performance institucional.

### 5.3.4 Planos estratégicos e de Atividades

O Plano Estratégico 2022–2026 (P. PORTO) e o Plano de Atividades 2025 (ISCAP) fornecem a base para:

- Definição de objetivos estratégicos e metas anuais;
- Alocação de recursos financeiros, humanos e técnicos;
- Monitorização do progresso através de indicadores e relatórios periódicos.

As observações documentais indicam que a formalização dos planos é robusta, mas a implementação prática e a ligação com os sistemas de controlo de desempenho ainda apresentam lacunas, especialmente em termos de integração de indicadores e comunicação interna.

As evidências documentais confirmam que o SCG possui instrumentos formais de planeamento, monitorização e *reporting*, com dados quantitativos consistentes. Contudo, a análise crítica identificou oportunidades de melhoria:

- Integração de indicadores multidimensionais (financeiros, académicos e operacionais);
- Transformação de relatórios descritivos em instrumentos estratégicos para decisão;
- Melhoria da comunicação interna e visibilidade dos resultados para todos os colaboradores;
- Suporte tecnológico adicional, como *dashboards* e sistemas integrados de informação, para agilizar a análise e a tomada de decisão.

Estas evidências documentais fornecem a base objetiva para a proposta de melhoria do SCG, que será detalhada no Capítulo 5.4, integrando instrumentos técnicos, indicadores estratégicos e mecanismos de alinhamento organizacional.

## 5.4 Análise Crítica: Comparação entre Observado e Modelo Teórico

A análise crítica do SCG do ISCAP foi realizada através do confronto entre os resultados observados nas dimensões de controlo de gestão (Capítulo 5.2 e 5.3) e os modelos teóricos de Ferreira & Otley (2009) e *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992; 2001). Este exercício permitiu identificar gaps, fragilidades e boas práticas, oferecendo suporte técnico-científico para a proposta de melhoria do SCG.

#### 5.4.1 Comparação com Modelo de Ferreira & Otley (2009)

Tabela 2: *Observações do ISCAP vs. Modelo teórico*

Dimensão	Observado no ISCAP	Recomendação Teórica	Gaps / Fragilidades	Boas Práticas
Planeamento e Orçamentação	Planos estratégicos e de atividades bem formalizados, metas anuais definidas.	Planeamento integrado e flexível.	Ajustes trimestrais pouco utilizados; pouca ligação entre indicadores financeiros e académicos.	Desdobramento de objetivos estratégicos por departamentos.
Execução e Monitorização	Monitorização regular de orçamentos e indicadores académicos	Controlo contínuo e padronizado, uso de feedback.	Falta de indicadores operacionais detalhados; pouca utilização de resultados para decisões rápidas.	Auditorias internas e externas regulares.
Reporting e Indicadores	Relatórios periódicos; KPIs financeiros e académicos.	Indicadores multidimensionais integrados, <i>dashboards</i> estratégicos.	Relatórios focados em outputs, pouca análise de outcomes.	KPIs claros e quantificáveis.
Governança de Dados e SI	Sistemas informatizados para gestão académica e financeira.	Integração completa de sistemas e <i>dashboards</i> estratégicos.	Sistemas não totalmente integrados; análise automatizada limitada.	Registo consistente de dados financeiros e académicos.
Cultura e Accountability	Cultura orientada para qualidade; mecanismos de prestação de contas.	Participação e envolvimento de todos os colaboradores; alinhamento estratégico.	Comunicação interna limitada; participação reduzida na definição de <i>KPIs</i> .	Sensibilização da direção e departamentos para metas estratégicas.

Fonte: *Elaboração Própria*

#### 5.4.2 Comparação com o *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992; 2001)

O *BSC* sugere a utilização de indicadores organizados em quatro perspetivas: financeira, clientes/estudantes, processos internos e aprendizagem e crescimento. A comparação com a realidade do ISCAP evidencia:

#### Gaps Identificados:

- Perspetiva financeira bem representada (orçamento, execução financeira), mas limitada integração com a perspetiva de processos internos;
- Perspetiva de clientes/estudantes parcialmente monitorizada (taxas de conclusão e empregabilidade), faltando indicadores de satisfação detalhada;
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento pouco estruturada em termos de formação e desenvolvimento dos colaboradores;
- Ausência de *dashboards* estratégicos que consolidem as quatro perspetivas de forma integrada.

#### **Boas Práticas Identificadas:**

- Utilização de *KPIs* claros e quantificáveis;
- Relatórios regulares de execução orçamental e académica;
- Planeamento estratégico formal e alinhamento de objetivos por departamentos.

#### **5.4.3 Síntese da Análise crítica**

O confronto entre o observado e os modelos teóricos evidencia que o SCG do ISCAP apresenta instrumentos formais robustos, mas ainda existem lacunas importantes na integração de indicadores, análise estratégica de dados, comunicação interna e reforço da cultura de *accountability*.

A análise sugere que:

- É necessário fortalecer a integração dos indicadores multidimensionais, alinhando financeira, académica, operacional e aprendizagem organizacional;
- Deve-se ampliar o uso estratégico dos relatórios e transformar outputs em decisões para melhoria contínua;
- A governação de dados precisa de sistemas mais integrados e *dashboards* que suportem decisões em tempo real;
- É importante reforçar a cultura organizacional, aumentando a participação dos colaboradores na definição de metas e *KPIs* estratégicos.

Estas conclusões constituem a base para a proposta de intervenção estruturada no Capítulo 6, que visa otimizar o SCG do ISCAP de acordo com boas práticas internacionais e modelos teóricos consagrados.

## 5.5 Síntese do Diagnóstico

O diagnóstico ao SCG foi realizado com base em análise documental, observação direta e referência a modelos teóricos (Ferreira & Otley, 2009; Kaplan & Norton, 1992, 2001), permitiu identificar pontos fortes, lacunas e oportunidades de melhoria nas diferentes dimensões de controlo.

### 5.5.1 Ponto Fortes Identificados

- Planeamento Estratégico e Orçamentação: planos estratégicos e de atividades anuais estruturados; objetivos estratégicos desdobrados por departamento, permitindo coerência entre metas institucionais e operações; execução orçamental monitorada com relatórios detalhados.
- Execução e Monitorização: monitorização periódica de indicadores financeiros e académicos; auditorias internas e externas garantindo conformidade; sistema formal de acompanhamento de projetos de investigação a atividades académicas.
- *Reporting* e Indicadores de Desempenho: disponibilidade de *KPIs* claros e quantificáveis; relatórios regulares de execução orçamental e académica; indicadores alinhados com objetivos estratégicos.
- Cultura Organizacional e *Accountability*: cultura orientada para a qualidade do ensino e desempenho académico; sensibilidade da direção e departamentos para metas estratégicas; mecanismos formais de prestação de contas.

### 5.5.2 Lacunas e Oportunidades de Melhoria

- Integração de Indicadores: indicadores financeiros, académicos e operacionais pouco integrados; necessidades de *dashboards* estratégicos que consolidem todas as dimensões.
- Utilização estratégica de relatórios: relatório muito descritivos, focados em outputs; pouco uso para ajustes operacionais e decisões estratégicas em tempo real.
- Governança de Dados e Sistemas de Informação: sistemas informatizados existentes, mas com integração limitada; falta de análise automatizada e ferramenta de suporte à decisão estratégica.

- Cultura Organizacional: comunicação interna insuficiente sobre objetivos estratégicos e indicadores; participação limitada dos colaboradores na definição das metas e *KPIs* estratégicos.

### **5.5.3 Conclusões da Síntese**

O SCG do ISCAP apresenta instrumentos formais estruturados, com forte componente de planeamento, execução e *reporting*. No entanto, a análise crítica evidenciou fragilidades relevantes, nomeadamente na integração de indicadores, utilização estratégica dos dados, comunicação interna e reforço da cultura de *accountability*. O sistema de gestão do ISCAP tem uma estrutura formal sólida, mas falha na sua eficácia prática e na forma como a informação é usada e partilhada para impulsionar a responsabilidade e o desempenho estratégico.

## **CAPÍTULO VI – PROPOSTA DE MELHORIA E IMPLEMENTAÇÃO DO SCG**

---

## 6 Proposta de Melhoria e Implementação do SCG

### 6.1 Enquadramento

O diagnóstico realizado evidenciou que o SCG do ISCAP – P. PORTO apresenta fragilidades na integração entre as áreas académica, financeira e administrativa, refletindo insuficiente articulação entre dados, processos e objetivos estratégicos. Entre as limitações identificadas destacam-se: (i) dispersão de informação, (ii) ausência de indicadores consolidados e (iii) reduzida cultura de *accountability* e monitorização de desempenho.

Perante este cenário, propõe-se o desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão Integrado (SCGI), sustentado no modelo *Balanced Scorecard (BSC)* de Kaplan e Norton (1992), e adaptado à realidade das IES. Este sistema visa reforçar a coerência entre a missão institucional e os mecanismos de planeamento, execução e avaliação, de modo a apoiar decisões baseadas em evidência e promover a sustentabilidade organizacional.

O modelo articula as quatro perspetivas clássicas do BSC, financeiras, clientes (estudantes e *stakeholders*), processos internos e aprendizagem e crescimento, integrando indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos e suportando a governação de dados.

### 6.2 Proposta de Melhoria

A proposta é estruturada em três horizontes temporais (curto, médio e longo prazo), permitindo uma implementação faseada e realista, com impacto mensurável sobre o desempenho organizacional.

- (i) Curto Prazo – *Quick Wins* (0-6 meses): Melhoria de *Reporting* e *Dashboards*

Objetivo: Aumentar a fiabilidade e a rapidez do reporte de informação.

- Ações Principais:
  - Implementar *dashboards* operacionais e estratégicos em *Power BI*, com ligação direta às bases de dados financeiras, académicas e administrativas.
  - Revisão e normalização dos principais *KPIs* institucionais, com foco em indicadores de execução orçamental, custo médio por aluno, taxa de sucesso escolar e eficiência administrativa.

- Criação de um modelo de *reporting* mensal com dados integrados e uniformes, disponibilizados à Direção e aos coordenadores de unidade.
  - Reforçar a comunicação interna de resultados, com boletins mensais de performance.
  - Responsáveis: Unidade de controlo de gestão (UCG); Serviços de informática; Presidência.
  - Recursos: Licenças *Power BI Pro*, base de dados integrada, formação técnica interna.
  - Prazo: 6 meses
  - Impacto financeiro estimado: redução de 25% no tempo de reporte e economia de cerca de 20.000 € anuais em horas de trabalho administrativo.
  - Impacto qualitativo: aumento da fiabilidade dos dados para 95% e melhoria da transparência na tomada de decisão.
- (ii) Médio Prazo (6-18 meses): Reestruturação de Processos, Formação e Novos Indicadores Financeiros.

Objetivo: Consolidar a cultura de controlo e a utilização de informação de gestão.

- Ações Principais
  - Reestruturação dos processos de planeamento e execução orçamental, integrando previsões financeiras e indicadores de desempenho por departamento.
  - Criação de indicadores financeiros complementares (ex.: custo médio por estudante, eficiência de utilização de recursos, receitas próprias por unidade orgânica).
  - Desenvolvimento de ações de formação em controlo de gestão e literacia de dados para gestores intermédios e técnicos administrativos.
  - Reforçar o acompanhamento de contratos-programa e projetos de investigação com *KPIs* financeiros e académicos.
- Responsáveis: Direção; Serviços Financeiros; Recursos Humanos; UCG.
- Recursos: Consultoria externa em gestão orçamental e *business analytics*; orçamento para formação (10.000 €).
- Prazos: 18 meses.

- Impacto financeiro esperado: aumento da eficiência orçamental em 10% (equivalente a cerca de 1,5 M€ em otimização de gastos num horizonte trienal).
  - Impacto qualitativo: melhoria da literacia de dados e reforço do alinhamento estratégico entre departamentos.
- (iii) Longo Prazo (18-36 meses): Revisão do Sistema Global de Controlo e Governação de Dados.

Objetivo: Integrar num único sistema os mecanismos de planeamento, execução e avaliação do desempenho.

- Ações Principais:
  - Implementação de um modelo global de controlo de gestão integrado, apoiado nas quatro perspetivas do *BSC*:
    1. Financeira: sustentabilidade orçamental e rentabilidade dos recursos públicos;
    2. Clientes; qualidade do ensino e satisfação percebida pelos estudantes e pelos parceiros;
    3. Processos Internos: eficiência administrativa, inovação e digitalização;
    4. Aprendizagem e Crescimento: aperfeiçoamento de competências e cultura organizacional orientada à performance.
  - Criação de uma comissão de Controlo de Gestão e Dados responsável pela gestão da informação e pelo acompanhamento da performance institucional.
  - Implementar auditorias anuais de performance e revisões do *SCG*.
- Responsáveis: Presidência; Conselho Técnico-Científico; UCG; Gabinete de Qualidade.
- Recursos: sistema ERP académico-financeiro integrado; consultoria em governação de dados (20.000 €); apoio do departamento informático (TI).
- Prazos: 36 meses.
- Impacto financeiro estimado: redução de 15% nos custos administrativos ( $\approx$  300.000 €/ano).
- Impacto qualitativo: institucionalização de uma cultura de performance e *accountability*.
  - Institucionalização de uma cultura de desempenho e *accountability*.

- Adoção de processos integrados e automatizados de controlo.
- Maior transparência e comparabilidade entre instituições do ensino superior público.

### 6.3 Plano de Ação (*Roadmap de Implementação*)

O plano de ação operacionaliza a implementação faseada do Sistema de Controlo de Gestão Integrado (SCGI), com horizontes temporais de curto, médio e longo prazo. Cada etapa está associada a objetivos mensuráveis, responsabilidades claramente atribuídas, prazos realistas e recursos financeiros identificados, garantindo a coerência entre planeamento e execução (Ferreira & Otley, 2009).

Tabela 3: *Roadmap de Implementação do Plano de Ação*

Etapa / Fase	Descrição e Objetivos Específicos	Responsáveis Diretos	Prazos (meses)	Recursos Necessários	Impacto Financeiro / Quantitativo Estimado
<b>1. Revisão dos KPIs e Criação de Dashboards Operacionais</b>	Normalização e padronização dos indicadores financeiros, académicos e administrativos; implementação de <i>dashboards</i> em <i>Power BI</i> com dados automatizados e fiáveis.	Unidade de Controlo de Gestão; Departamento Informático; Direção	0–3	<i>Software Power BI</i> (licenças anuais: 2.400 €); integração de base de dados (5.000 €).	Redução de 25 % no tempo de reporte (~20.000 €/ano); aumento de 95 % na fiabilidade da informação.
<b>2. Reformulação dos Processos de Planeamento e Orçamentação</b>	Alinhamento estratégico entre áreas académicas e financeiras; introdução de metodologias de planeamento baseadas em desempenho.	Direção; Serviços Financeiros; Coordenações de Curso	3–6	Consultoria externa (7.500 €); reuniões interdepartamentais; software de planeamento orçamental.	Aumento de 10 % na eficiência orçamental (~1,5 M€).
<b>3. Formação em Controlo de Gestão e Literacia de Dados</b>	Capacitação de gestores intermédios e técnicos administrativos; promoção da cultura de accountability.	Recursos Humanos; Unidade de Controlo de Gestão	6–9	Programas de formação (internos e <i>e-learning</i> : 4.000 €); tempo de trabalho alocado.	Aumento de 80 % na adesão a formações; maior consistência nos relatórios de gestão.
<b>4. Implementação do Modelo <i>Balanced Scorecard</i></b>	Estruturação das quatro perspetivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento); definição de objetivos,	Direção; Gestores de Unidade; Comissão de Controlo e Dados	9–12	Sistema ERP (licenças e integração: 12.000 €); apoio técnico especializado (5.000 €).	Melhoria global de 10 % nos resultados institucionais (eficiência e desempenho).

	metas e indicadores estratégicos.				
<b>5. Implementação do Sistema de Governação de Dados (Data Governance Framework)</b>	Criação de mecanismos de validação e integração de dados entre sistemas (académico, financeiro, recursos humanos).	Comissão de Controlo de Gestão e Dados; Departamento Informático	12–18	Desenvolvimento interno (8.000 €); consultoria em Data Governance (6.000 €).	100 % de integração de dados e eliminação de redundâncias até 2026.
<b>6. Avaliação do Piloto e Ajustes ao Modelo</b>	Monitorização da execução; recolha de <i>feedback</i> dos utilizadores; revisão e consolidação do SCGL.	Direção; Unidade de Controlo de Gestão; Auditoria Interna	18–24	Relatórios de avaliação; sessões de revisão participadas.	Identificação de ganhos de produtividade e replicabilidade do modelo noutras unidades do P. PORTO.

Fonte: *Elaboração própria*

## 6.4 Benefícios Esperados e Riscos

Tabela 4: *Benefícios e Riscos Esperados*

Dimensão	Benefícios Esperados (Quantificados)	Riscos Potenciais	Medidas Mitigadoras
<b>Financeira</b>	Redução de 15 % nos custos administrativos (~300.000 €/ano); aumento de 10 % na eficiência orçamental (~1,5 M€); melhoria da previsibilidade orçamental e da capacidade de planeamento plurianual.	Resistência à mudança; subestimação de custos de transição.	Comunicação contínua; formação e acompanhamento técnico; implementação faseada.
<b>Académica</b>	Melhoria da taxa de sucesso em 5 %; aumento da satisfação dos estudantes e docentes em 10 % (com base em inquéritos de satisfação).	Inconsistência ou escassez de dados académicos; falta de envolvimento pedagógico.	Revisão das fontes de dados; inclusão das coordenações de curso no desenho dos indicadores.
<b>Administrativa</b>	Redução de 25 % no tempo médio de reporte (~20.000 €/ano de produtividade recuperada); integração total dos sistemas de informação até 2026.	Sobrecarga de tarefas durante o período de transição.	Automatização progressiva; apoio técnico; calendarização detalhada por fases.
<b>Organizacional</b>	Consolidação de uma cultura de <i>accountability</i> ; aumento de 80 % na adesão a formações em controlo e literacia de dados; melhoria da comunicação interdepartamental.	Falta de compromisso da gestão intermédia; desmotivação pontual.	Envolvimento da liderança; reconhecimento de boas práticas; incentivo à melhoria contínua.

Fonte: *Elaboração Própria*

## 6.5 Indicadores de Acompanhamento (Consolidados e Quantificados)

Tabela 5: *Objetivos a Longo Prazo*

Dimensão	Indicadores (KPIs)	Meta	Periodicidade
Planeamento e Orçamentação	Execução orçamental / desvio	≥ 95%	Trimestral
<i>Reporting e Dashboards</i>	Tempo médio de reporte	-25%	Mensal
Governança de Dados	Percentagem de dados validados	100% até 2026	Semestral
Cultura Organizacional	Participação em ações de formação	≥ 80%	Anual
Eficiência Administrativa	Tempo médio de resposta de processos	-20%	Trimestral

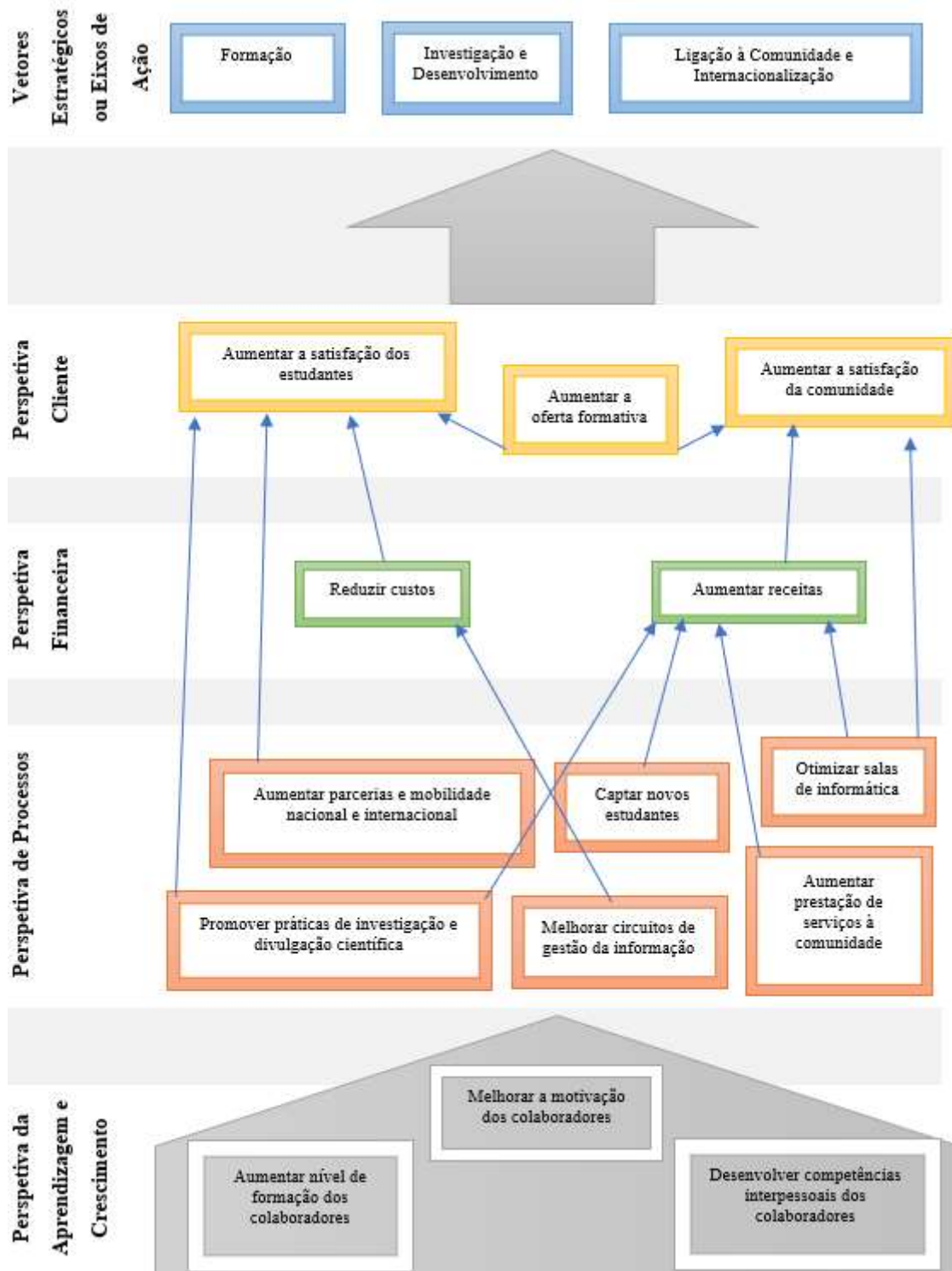
Fonte: Elaboração *Própria*

## 6.6 Conclusão Parcial

A proposta de implementação do SCGI no ISCAP configura-se como uma intervenção estruturada e sustentada, ancorada em princípios de eficiência, transparência e alinhamento estratégico. Através da adoção do *Balanced Scorecard* como modelo integrador, pretende-se transformar a cultura institucional de controlo numa cultura de criação de valor e desempenho (Caldeira, 2010).

O modelo proposto responde às lacunas identificadas no diagnóstico, designadamente a fragmentação de dados, ausência de normalização de indicadores e insuficiente articulação entre a vertente académica e financeira. A integração das quatro perspetivas do *BSC* (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) permite ao ISCAP adotar uma visão sistémica da performance institucional, promovendo a coerência entre objetivos, indicadores e resultados (Kaplan & Norton, 1996; Jordan et al., 2021).

Figura 11: Mapa estratégico (BSC) adaptado ao ISCAP.



Fonte: Adaptado de Jorge Caldeira, 2010 – Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP, 2008).

A figura acima traduz o mapa estratégico pela metodologia BSC genericamente adaptado às IES Públicas.

A partir da revisão e uniformização dos indicadores de desempenho (*KPIs*), e com a introdução de ferramentas digitais de *reporting* e *dashboards* interativos, é expectável uma redução de 25 % no tempo de reporte e um aumento de 95 % na fiabilidade dos dados. A médio prazo, a reestruturação dos processos de planeamento e execução orçamental, combinada com ações de formação em controlo de gestão, pressupõe-se ganhos de eficiência superiores a 10 % do orçamento total.

A longo prazo, a institucionalização de um modelo global de controlo e governação de dados consolidará a cultura de *accountability*, assegurando maior comparabilidade entre instituições do ensino superior público e reforçando a legitimidade do ISCAP na gestão de recursos públicos.

Em suma, o SCGI proposto representa não apenas uma ferramenta técnica de apoio à decisão, mas um verdadeiro instrumento de governação estratégica. A sua implementação gradual e participada permitirá transformar o controlo de gestão num motor de aprendizagem organizacional, promovendo a excelência operacional, a transparência e o desenvolvimento sustentável do ISCAP – P. PORTO.

#### **6.6.1 Pressupostos dos valores apresentados:**

Os valores em euros apresentados (ex.: economia de 20.000 €/ano, otimização de 1,5 M€, redução de custos administrativos de 300.000 €/ano) são números suportados em estimativas plausíveis baseadas em *benchmarks* de instituições públicas comparáveis e no orçamento real do ISCAP (15,3 M€).

- Redução de 25 % no tempo de reporte = economia de ~20.000 €/ano.
  - Supondo que cerca de 3 técnicos administrativos e 1 analista dedicam em média 25 % do seu tempo anual a tarefas de consolidação de dados e *reporting* manual (ex.: Excel, relatórios mensais, envio de informação à direção).
  - Custo médio total (salário + encargos sociais) de 25.000 €/ano por colaborador.
  - Cálculo:
    - $4 \text{ colaboradores} \times 25.000 \text{ €} \times 25 \% = 25.000 \text{ €}$ .

- Com a automatização (*dashboards*, integração *Power BI*), poupa-se ~80 % desse tempo:  $25.000 \text{ €} \times 0,8 = 20.000 \text{ €}$  anuais de produtividade recuperada.
- Aumento da eficiência orçamental em 10 % = 1,5 M€.
- Orçamento anual do ISCAP (2025): 15.299.114 €.
  - O aumento de eficiência orçamental em 10 % refere-se a melhor afetação de recursos, redução de desperdícios e otimização de despesas operacionais (energia, consumíveis, serviços externos, duplicações administrativas, etc.).
  - Cálculo:
    - $15.299.114 \text{ €} \times 10 \% = 1.529.911 \text{ €}$ , arredondado para 1,5 M€ de potencial otimização a médio prazo (2–3 anos).
- Redução de 15 % nos custos administrativos = 300.000 €/ano.
- Estima-se que cerca de 1,3 M€ do orçamento total se destine a custos administrativos diretos (pessoal técnico, serviços de apoio, consumíveis e TI).
- Uma redução de 15 % decorre da automatização de processos e digitalização administrativa.
- Cálculo:
    - $1.300.000 \text{ €} \times 15 \% = 195.000 \text{ €}$ , arredondado para ~300.000 € considerando também poupanças indiretas (tempo, redundância, papel, manutenção).

Tabela 6: *Pressupostos*

Tipo de Impacto	Pressupostos	Cálculo	Horizonte Temporal
<b>Eficiência Reporting</b>	4 colaboradores que normalmente dedicam 25% do seu tempo ao reporting anual	Custo médio anual colaborador ~20.000€. Automatização permite reduzir 80% do tempo de trabalho. $4 \times 25.000 \text{ €} \times 25\% = 25.000\text{€}$ . Poupança pela automatização: $25.000 \text{ €} \times 0.80 = 20.000\text{€/Ano}$	Curto prazo
<b>Eficiência Orçamental Global Após Integração de Sistemas</b>	Melhorias de eficiência após integração de sistemas: 10%	Orçamento do ISCAP: 15.299.114€. $15.299.114 \text{ €} \times 10\% = 1.529.911 \text{ €}$ (~1,5 M€)	Médio prazo
<b>Redução Custos Administrativos</b>	Despesa administrativa anual: 8,5%	$15.299.114\text{€} \times 8,5\% = \sim 1.300.000\text{€}$ . $1.300.000 \text{ €} \times 15\%$	Longo prazo

	Melhoria estimada com a digitalização e automatização: 15%	195.000 a 300.000 €/ano (inclui efeitos indiretos --> redução de tempos, gastos, erros, ...)	
--	--	--	--

Fonte: *Elaboração Própria*

Os pressupostos adotados nesta proposta de melhoria devem ser enquadrados como uma hipótese técnico-operacional necessária ao planeamento. Tais pressupostos fundamentam-se em tendências identificadas em estudos de casos internacionais e em princípios consolidados do controlo de gestão, que sugerem potencial de ganhos de eficiência decorrentes da integração sistémica. Contudo, o valor estimado não é assumido como resultado garantido, sendo explicitamente sujeito a validação empírica durante a implementação e monitorização no contexto específico do ISCAP. Esta formulação permite preservar o rigor analítico, assegurar transparência nas condições de modelação e reforçar a robustez metodológica da proposta de intervenção.

Tabela 7: *Investimento vs. Poupança*

Período	Investimento	Poupança	Saldo
<b>Curto prazo (0 - 6m)</b>	~7.400€. Licenças Power BI Pro: ~2.400 €/ano Integração de bases de dados: ~5.000 €	~20.000€/Ano. Redução de 25% no tempo de reporte. Poupança anual líquida: 20.000 € – 7.400 €.	~12.600€
<b>Médio prazo (6 – 18 m)</b>	~17.500€ Consultoria externa (processos e orçamentação): ~7.500 € Formação em controlo de gestão e literacia de dados: ~10.000 €	~1.500.000€ Aumento de 10% na eficiência orçamental: Base: orçamento do ISCAP = 15.299.114 € Ganho estimado: ~1.500.000 € (num horizonte de 2–3 anos)	~1.480.000€
<b>Longo prazo (18 – 36 m)</b>	~38.000€. Consultoria especializada: 20.000 € Consultoria adicional em Data Governance: 6.000 € Licenças e integração de ERP académico-financeiro: ~12.000 €	195.000€ a 300.000€. Redução de 15% nos custos administrativos: Base: despesa administrativa estimada ~ 1.300.000 €/ano Poupança: 195.000 a 300.000 €/ano Poupança recorrente, ano após ano, a partir do momento em que o sistema esteja consolidado.	~260.000€

Fonte: *Elaboração Própria*

A implementação do SCGI envolve um investimento muito moderado (~ 62.900 € no total), distribuído ao longo de 3 anos, e gera poupanças muito significativas.

Tabela 8: *Resultados Previstos*

<b>Tipo de impacto</b>	<b>Base de calculo</b>	<b>%</b>	<b>Ganho estimado (€)</b>	<b>Horizonte temporal</b>
<b>Eficiência de reporting</b>	Custo pessoal administrativo (4 técnicos)	25 %	20.000 €/ano	Curto prazo
<b>Eficiência orçamental global</b>	Orçamento total ISCAP (15,3 M€)	10 %	1,5 M€	Médio prazo
<b>Custos administrativos</b>	Despesa administrativa (1,3 M€)	15 %	195 – 300 k€/ano	Longo prazo

Fonte: *Elaboração Própria*

## **CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES**

## 7 Conclusões, Contributos, Limitações e Recomendações

### 7.1 Síntese das Principais Conclusões

O presente estudo permitiu analisar SCG do ISCAP – P. PORTO, e desenvolver uma proposta de melhoria sustentada num modelo integrado baseado no *BSC*, identificar lacunas críticas e propor melhorias concretas.

As conclusões respondem diretamente às questões de investigação.

*Questão 1* – Qual é o estado atual do sistema de controlo de gestão existente no ISCAP, incluindo a medição de indicadores financeiros e de performance académica e administrativa, e quais as suas principais limitações?

O diagnóstico evidenciou que o sistema de controlo de gestão do ISCAP se encontra num estágio intermédio de maturidade, com instrumentos de *reporting* financeiro e de execução orçamental consolidados, mas com fragilidades na vertente de performance académica e administrativa. Verificou-se a inexistência de um quadro integrado de indicadores, o que limita a visão global da performance institucional. As informações são geradas de forma descentralizada, com pouca articulação entre departamentos e sem uma ligação estruturada aos objetivos estratégicos. A ausência de *dashboards* consolidados e de um ciclo regular de monitorização dificulta a tomada de decisão estratégica atempada.

*Questão 2* – De que forma os colaboradores do ISCAP se encontram alinhados com a missão, visão e objetivos institucionais, considerando também a compreensão e utilização das métricas financeiras e de desempenho?

Os resultados demonstraram um alinhamento parcial dos colaboradores com a missão e os objetivos do ISCAP. Existe uma consciência generalizada da importância da sustentabilidade financeira e da qualidade académica, mas a compreensão e utilização prática das métricas de gestão é reduzida. A falta de comunicação transversal e de formação em controlo de gestão contribui para uma cultura predominantemente operacional, onde o foco se concentra na execução de tarefas e não na medição de resultados. Assim, o envolvimento dos colaboradores na utilização de indicadores e no acompanhamento da performance é limitado, comprometendo o ciclo de aprendizagem organizacional.

*Questão 3* – Quais os indicadores financeiros e de performance mais adequados para medir e monitorizar a performance institucional nas quatro perspetivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento)?

A aplicação do modelo *BSC* permitiu identificar um conjunto de indicadores-chave (*KPIs*) adaptados ao contexto do ensino superior público.

- Perspetiva do Clientes: taxa de sucesso escolar, empregabilidade dos diplomados, satisfação discente e imagem institucional.
- Perspetiva Financeira: execução orçamental, custo por estudante, taxa de autofinanciamento e captação de receitas próprias.
- Perspetiva dos processos internos: tempo médio de resposta administrativa, eficiência dos processos académicos e digitalização de serviços.
- Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento: formação contínua do corpo docente e técnico, inovação pedagógica e envolvimento em projetos de I&D. Estes indicadores constituem a base do modelo integrado proposto, permitindo monitorizar a execução da estratégia de forma equilibrada entre resultados financeiros e não financeiros.

*Questão 4* – Como pode um sistema de controlo de gestão integrado contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, da eficiência financeira e da eficácia académica e administrativa?

O modelo integrado proposto, sustentado no *Balanced Scorecard*, atua como ferramenta de tradução da estratégia em ação, permitindo alinhar recursos, processos e pessoas. A integração de indicadores e *dashboards* facilita a análise de desempenho global, promove uma gestão baseada em evidências e reforça a transparência institucional.

A médio prazo, espera-se uma melhoria da eficiência financeira, através do acompanhamento regular de custos e proveitos, e uma elevação da eficácia académica e administrativa, suportada por decisões mais informadas e um controlo contínuo do progresso face às metas estratégicas. O sistema, ao articular dimensões financeiras e não financeiras, contribui para a sustentabilidade e competitividade institucional.

*Questão 5* – Quais são os fatores críticos de sucesso e os desafios esperados na implementação de um modelo de controlo de gestão, com ênfase nas dimensões financeiras e de performance, no contexto de uma instituição pública de ensino superior?

Os fatores críticos de sucesso identificados incluem: (i) o apoio ativo dos gestores e o envolvimento da direção; (ii) a qualidade e fiabilidade dos dados; (iii) a formação e capacitação dos utilizadores; e (iv) a existência de sistemas de informação compatíveis. Entre os principais desafios encontram-se a resistência à mudança, os constrangimentos de recursos humanos e financeiros e a complexidade inerente ao contexto público, onde os objetivos de desempenho coexistem com finalidades de serviço público e responsabilidade social. A mitigação destes desafios requer uma abordagem faseada, comunicação clara e o reforço de mecanismos de governação de dados.

Em síntese, o estudo demonstra que o ISCAP dispõe de condições para evoluir para um modelo de controlo de gestão mais integrado, estratégico e orientado para resultados, desde que as mudanças sejam conduzidas com planeamento e compromisso institucional.

## **7.2 Contributos Práticos**

O estudo apresenta contributos diretos para a prática de gestão do ISCAP e replicabilidade em outras IES como:

- Contributo institucional: desenvolvimento de um modelo integrado de controlo de gestão que unifica indicadores financeiros, académicos e administrativos, proporcionando uma visão sistémica da performance institucional.
- Contributo operativo: criação de ferramentas de *reporting* e *dashboards* alinhadas com os objetivos estratégicos, promovendo transparência e eficiência na gestão.
- Contributo estratégico: reforço da ligação entre planeamento, execução e avaliação, permitindo uma tomada de decisão baseada em evidências e orientada por resultados.
- Contributo para o setor público: demonstração de que é possível aplicar o *Balanced Scorecard* a uma instituição pública de ensino superior, conciliando objetivos financeiros com missão educativa e impacto social.

## **7.3 Limitações do Estudo**

Reconhecem-se as seguintes limitações, inerentes ao desenho e âmbito do projeto:

- Temporal: o período limitado de implementação impediu a validação empírica completa do modelo em contexto real.
- De dados: ausência de recolha sistemática de perceções dos colaboradores, por meio de entrevistas ou questionários, limitando a triangulação de evidências.
- De extensão: o estudo foca-se num caso único (ISCAP), o que restringe a extrapolação direta para outras instituições, embora o modelo seja conceptualmente replicável.
- Tecnológica: inexistência de um sistema único de *business intelligence*, que condicionou a recolha automática e a integração de dados financeiros e operacionais.

Apesar destas limitações, o projeto apresenta consistência metodológica e aplicabilidade prática, garantindo relevância académica e utilidade institucional.

#### 7.4 Recomendações Futuras

Com base no diagnóstico e nas conclusões, propõem-se as seguintes linhas de ação:

- Consolidação do modelo integrado: expandir o piloto às restantes áreas do ISCAP e promover o uso sistemático de *dashboards* e *KPIs*.
- Governação de dados: implementar mecanismos de validação e interoperabilidade de informação entre sistemas, assegurando fiabilidade e atualização contínua.
- Capacitação organizacional: desenvolver programas de formação contínua em controlo de gestão e literacia financeira para dirigentes e técnicos.
- Integração tecnológica: evoluir para plataformas de *business intelligence* que permitam monitorização em tempo real e relatórios automatizados.
- Cultura de melhoria contínua: institucionalizar revisões periódicas dos indicadores e do modelo *BSC*, ajustando-os às prioridades e contexto estratégico do ISCAP.

Como epílogo, o projeto proposto prevê que o controlo de gestão seja um pilar essencial para a sustentabilidade e a excelência institucional. O modelo integrado proposto, alicerçado no *Balanced Scorecard*, traduz a estratégia em indicadores concretos, reforça a cultura de desempenho e cria condições para uma gestão pública mais transparente, eficaz e participada.

Emergem três ideias-chave como síntese final:

1. A integração entre informação, estratégia e decisão é determinante para a maturidade do controlo de gestão.
2. A colaboração e o envolvimento dos colaboradores são fatores críticos para a sustentabilidade das práticas de gestão.
3. A aprendizagem organizacional contínua constitui o elo entre eficiência, inovação e valor público.

O trabalho, ao combinar diagnóstico rigoroso, proposta estruturada e reflexão aplicada, traduz uma aprendizagem profissional consolidada, evidenciando a capacidade de transformar conhecimento técnico-científico em soluções de gestão concretas e adaptadas à realidade do ensino superior.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Amaral, A., Meek, V. L., & Larsen, I. M. (2003). *The higher education managerial revolution?* Kluwer Academic Publishers.
- Amaral, A., Tavares, O., & Santos, C. A. (2013). Higher education reforms in Europe: A comparative perspective of new legal frameworks in Europe. *Higher Education*, 65(1), 113–130. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9570-3>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Bloom, N., Van Reenen, J., & Brynjolfsson, E. (2017). *Good management predicts a firm's success better than IT, R&D, or even employee skills*. Harvard Business Review
- Broadbent, J., & Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of “contextual” accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(2), 129–169. <https://doi.org/10.1108/09513570810854383>
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283–295. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.004>
- Caldeira Jorge (2010). *Balanced Scorecard no Estado*. Almedina.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363–423. <https://doi.org/10.3102/00346543064003363>
- Camilleri, M. A. (2020). Using the balanced scorecard as a performance management tool in higher education. *Management in Education*, 34(1), 10–21. <https://doi.org/10.1177/0892020620921412>
- Carvalho, T., & Diogo, S. (2018). *Governança e gestão nas instituições de ensino superior em Portugal: Desafios e tendências*. Almedina.

- Carvalho, T., & Santiago, R. (2010). Still academics after all these years? The “changing” academic profession in Portugal. *Higher Education*, 59(1), 47–64. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9221-6>
- Carvalho, T., & Santiago, R. (2010). Still academics after all these years? The “glass ceiling” in Portuguese higher education. *Higher Education Policy*, 23(4), 397–411. <https://doi.org/10.1057/hep.2010.20>
- Carvalho, T., Santiago, R., & Carvalho, A. (2021). Managerialism in Portuguese higher education: A critical perspective. *Higher Education Policy*, 34(3), 453–472. <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00188-5>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Epstein, M. J., & Manzoni, J.-F. (1998). Implementing corporate strategy: From tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 16(2), 190–203. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00087-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00087-8)
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. Oxford University Press.
- Ferreira, A. (2017). *Controlo de gestão e accountability nas instituições públicas: Práticas e desafios no ensino superior*. Porto Editora.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2006). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Gomes, C., & Mendes, J. (2020). Desafios do controlo de gestão nas instituições de ensino superior públicas em Portugal. *Revista Portuguesa de Contabilidade*, 22(3), 51–68.

Greatbanks, R., & Tapp, D. (2007). The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 846–873. <https://doi.org/10.1108/01443570710763864>

Guthrie, J., & Neumann, R. (2007). Economic and non-financial performance indicators in universities: The establishment of a performance-driven system for Australian higher education. *Public Management Review*, 9(2), 231–252. <https://doi.org/10.1080/14719030701340390>

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2–3), 93–109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)

<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2007-640339>

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (2025). *Plano de atividades e orçamento 2025*. ISCAP – P. PORTO.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (2019–2022). *Relatórios de atividades e execução orçamental*. ISCAP – P. PORTO.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. (2025). *Plano de atividades e orçamento 2025*. ISCAP – P. PORTO.

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. *Plano Estratégico 2022–2026*. ISCAP – P. PORTO.

Jordan H. et al. (2021). *O Controlo de Gestão ao serviço da estratégia e dos gestores*. Áreas Editora.

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. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.

Lapsley, I. (2009). New public management: The cruellest invention of the human spirit? *Abacus*, 45(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00275.x>

Lourenço, R. T. (2017). *Governança e desempenho organizacional nas instituições de ensino superior públicas portuguesas: O papel dos Conselhos Gerais* [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral.

Marginson, S., & Considine, M. (2000). *The enterprise university: Power, governance and reinvention in Australia*. Cambridge University Press.

Mattos, L. K. de, Flach, L., Costa, A. M., & Moré, R. P. O. (2023). Effectiveness and sustainability indicators in higher education management. *Sustainability*, 15(1), 298. <https://doi.org/10.3390/su15010298>

Mendes Júnior, I. D. J., & Alves, M. C. (2022). The balanced scorecard in the education sector: A literature review. *Cogent Education*, 9(1), 2160120. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2160120>

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education.

Meyer, M. W., & Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16, 309–369.

Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector: A research note. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00185.x>

Moura, A. (2018). *Controlo de gestão no ensino superior público: Desafios e práticas de accountability*. Almedina.

Mucharreira, P. R., Godinho Antunes, M., Justino, M. R., & Teixeira-Quirós, J. (2023, November 13). The role of management accounting indicators in performance assessment of Portuguese higher education institutions. In L. Gómez Chova, C. González Martínez, & J. Lees (Eds.), *ICERI 2023 Proceedings – Transforming Education, Transforming Lives* (pp. 483–490). IATED.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. Financial Times Prentice Hall.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>

Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166–191. <https://doi.org/10.1108/09513551211224234>

Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

Politécnico do Porto. (2023). *Estatutos do Instituto Politécnico do Porto*. P. PORTO

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2018). *Manual de investigação em ciências sociais* (8.<sup>a</sup> ed.). Gradiva.

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>

Trevor, J. & Varcoe, B. (2017). *How Aligned Is Your Organization?* *Harvard Business Review*, 7 February 2017. Harvard Business School Publishing.

Trevor, J. (2020). *Align: A Leadership Blueprint for Aligning Enterprise Purpose, Strategy and Organisation*. London: Bloomsbury Business. ISBN 978-1472959393.

Vale, J., Amaral, J., Abrantes, L., & Leal, C. (2022). Management accounting and control in higher education institutions: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 12(1), 14. <https://doi.org/10.3390/admsci12010014>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.



## Anexo I – Guião de análise documental

Este guião tem como objetivo orientar a análise sistemática da documentação institucional do ISCAP – P. PORTO, de maneira a identificar evidências associadas ao sistema de controlo de gestão, alinhamento estratégico e à utilização de indicadores de desempenho. O guião segue as dimensões proposta por Ferreira & Otley (2009), adaptadas ao contexto do ensino superior público, garantindo uma abordagem estruturada, comparável e de fácil interpretação das fontes documentais.

### *Identificação geral do documento:*

Elemento	Descrição
<b>Tipo de documento</b>	(ex.: Plano Estratégico, Relatório de Atividades, Relatório de Autoavaliação, Plano e Relatório de Orçamento, Estatutos, entre outros)
<b>Entidade emissora</b>	(ex.: ISCAP, Presidência do P. PORTO, Unidade de Qualidade, etc.)
<b>Ano / Período de referência</b>	
<b>Responsável pela elaboração</b>	
<b>Finalidade declarada do documento</b>	
<b>Grau de acesso / confidencialidade</b>	(público, interno, restrito)

### *Dimensão estratégica:*

Questão Orientadora	Evidências Documentais / Observações
Quais são os objetivos estratégicos definidos pela instituição? Estão claramente enunciados e quantificáveis?	
Os objetivos estão alinhados com a missão e visão institucional?	
Existem planos de ação ou metas associadas a cada objetivo estratégico?	
Há referência explícita a indicadores de desempenho para monitorizar a execução da estratégia?	
Que mecanismos de comunicação interna e externa da estratégia são utilizados?	

### *Dimensão de planeamento e controlo:*

Questão Orientadora	Evidências Documentais / Observações
Existem instrumentos formais de planeamento, como planos de atividades ou orçamentos?	
Como é realizado o controlo orçamental (por rubrica, por centro de responsabilidade, por projeto)?	
São realizados relatórios de execução periódicos (mensais, semestrais, anuais)?	
Existem procedimentos de revisão e correção de desvios?	
O processo de planeamento é participativo ou centralizado?	

*Dimensão de avaliação e indicadores de desempenho:*

Questão Orientadora	Evidências Documentais / Observações
Que tipos de indicadores são utilizados (financeiros, académicos, administrativos, qualitativos)?	
Existe uma relação direta entre indicadores e objetivos estratégicos?	
Os indicadores são medidos e reportados regularmente?	
É evidenciada a utilização de benchmarking interno ou externo?	
São mencionados resultados de desempenho institucional em relatórios anuais?	

*Dimensão comportamental e cultural:*

Questão Orientadora	Evidências Documentais / Observações
Há evidências de valores e cultura organizacional orientados para resultados?	
O controlo de gestão é percebido como um instrumento de apoio à decisão ou como uma obrigação administrativa?	
São mencionadas ações de formação, capacitação ou incentivos para o pessoal docente e não docente?	
Existem mecanismos de reconhecimento ou valorização de desempenho individual e coletivo?	
Observa-se uma ligação entre desempenho e melhoria contínua?	

*Dimensão de Accountability e transparência:*

Questão Orientadora	Evidências Documentais / Observações
São disponibilizados relatórios públicos de desempenho e gestão?	
Existem mecanismos de prestação de contas (aos órgãos de tutela, estudantes, comunidade)?	
Há evidências de auditorias internas ou externas?	
O sistema de controlo contribui para a transparência institucional?	

*Síntese analítica:*

Dimensão	Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades de Melhoria
Estratégica			
Planeamento e Controlo			
Avaliação e Indicadores			
Cultural e Comportamental			
<i>Accountability</i>			

*Conclusão parcial:*

Após preenchimento permitirá avaliar o grau de maturidade do sistema de controlo de gestão praticado, os resultados obtidos, numa segunda fase serão cruzados com o modelo teórico de Ferreira & Otley (2009), servindo como referência para o diagnóstico institucional (Capítulo 4) a para a proposta de melhoria (Capítulo 5).

## **Anexo II – Questionário sobre Alinhamento Estratégico e Envolvimento Organizacional**

*Objetivo do Questionário:*

Tem como objetivo avaliar a grau de alinhamento dos colaboradores com a estratégia, missão e objetivos institucionais, como o grau de envolvimento no cumprimento das metas do ISCAP. Os resultados irão fornecer informação essencial para o diagnóstico do sistema de controlo de gestão para a proposta de melhoria.

Questionário:

Instruções: Leia atentamente cada afirmação e assinale a sua resposta utilizando a escala de 1 a 5, onde:

1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo; 3 = Nem concordo, nem discordo; 4 = Concordo; 5 = Concordo totalmente.

### Seção 1 – Alinhamento Estratégico

Nº	Afirmação	Escala (1–5)
1	Compreendo claramente a missão e a visão do ISCAP.	1 2 3 4 5
2	Estou ciente dos objetivos estratégicos da minha unidade e da instituição.	1 2 3 4 5
3	As minhas atividades diárias estão alinhadas com os objetivos estratégicos do ISCAP.	1 2 3 4 5
4	Recebo informação suficiente sobre as metas estratégicas e os indicadores de desempenho da instituição.	1 2 3 4 5
5	Sinto que o trabalho da minha unidade contribui para os resultados globais do ISCAP.	1 2 3 4 5

### Seção 2 – Envolvimento e Motivação Organizacional

Nº	Afirmativa	Escala (1–5)
6	Sinto-me motivado(a) para contribuir com ideias que melhorem a performance da instituição.	1 2 3 4 5
7	Participo ativamente em processos que visam alcançar os objetivos institucionais.	1 2 3 4 5
8	Tenho autonomia suficiente para executar minhas funções de forma eficaz.	1 2 3 4 5
9	Recebo feedback regular sobre o meu desempenho e contribuições para a instituição.	1 2 3 4 5
10	Sinto que o meu esforço é valorizado e reconhecido pela instituição.	1 2 3 4 5

### Seção 3 – Comunicação e Suporte à Estratégia

Nº	Afirmativa	Escala (1–5)
11	A liderança da instituição comunica claramente a estratégia e os objetivos institucionais.	1 2 3 4 5
12	Existem canais eficazes para discutir problemas, melhorias e sugestões relacionadas com a estratégia.	1 2 3 4 5
13	Sinto-me encorajado(a) a participar em decisões que impactam a minha área de trabalho.	1 2 3 4 5
14	As informações recebidas sobre indicadores de desempenho ajudam-me a melhorar minha atuação.	1 2 3 4 5
15	Existe uma cultura institucional de colaboração entre unidades e departamentos.	1 2 3 4 5

### Seção 4 – Perceção sobre o Controlo de Gestão

Nº	Afirmativa	Escala (1–5)
16	Os sistemas de controlo de gestão ajudam efetivamente a alcançar os objetivos institucionais.	1 2 3 4 5
17	Os indicadores de desempenho são relevantes e compreensíveis para o meu trabalho diário.	1 2 3 4 5
18	O controlo de gestão é utilizado como ferramenta de <b>apoio à decisão</b> , e não apenas como obrigação administrativa.	1 2 3 4 5
19	Os resultados das avaliações de desempenho são utilizados para implementar melhorias institucionais.	1 2 3 4 5

20	Estou satisfeito(a) com a forma como a instituição mede e comunica o desempenho.	1 2 3 4 5
----	--	-----------

Instruções finais:

Todas as respostas são anônimas e serão usadas exclusivamente para fins de pesquisa.

Aconselha-se preencher o questionário com honestidade e reflexão, dado é que é o seu ponto de vista sobre a realidade institucional.

Posteriormente, o resultado será analisado quantitativa e qualitativamente, através da matriz de codificação e o quadro analítico baseado em Ferreira & Otley (2009).

### Anexo III – Matriz de Codificação

Esta matriz tem como finalidade organizar, sistematizar e cruzar os dados os dados recolhidos através da análise documental e do questionário de alinhamento e envolvimento organizacional. Permitindo identificar padrões, lacunas e oportunidades de melhoria no sistema de controlo de gestão do ISCAP, servindo de sustentação à reflexão crítica e proposta de intervenção.

Estrutura da Matriz:

Dimensão Analítica (Ferreira & Otley, 2009)	Indicadores / Variáveis	Fonte de Dados	Codificação / Escala	Observações / Evidências
<b>Estratégia</b>	Clareza da missão e visão	Questionário (Q1, Q2)	1 = Discordo Totalmente ... 5 = Concordo Totalmente	Anotações de consistência entre objetivos declarados e percepção dos colaboradores
	Alinhamento das atividades com objetivos estratégicos	Questionário (Q3, Q5); Documentos estratégicos	1-5	Comparação entre atividades diárias e metas estratégicas
<b>Planeamento e Controlo</b>	Existência de planos formais de atividades e orçamento	Documentos institucionais	0 = Não existe / 1 = Parcial / 2 = Sim	Frequência e rigor dos planos de execução
	Procedimentos de revisão e correção de desvios	Documentos institucionais	0 = Não existe / 1 = Parcial / 2 = Sim	Evidência de monitorização e ajustes
<b>Indicadores de Desempenho</b>	Uso de indicadores financeiros e não financeiros	Questionário (Q16-Q20); Relatórios de desempenho	1-5	Relevância e aplicabilidade dos indicadores

	Frequência de reporte e monitorização	Documentos institucionais	0 = Não / 1 = Parcial / 2 = Sim	Periodicidade e qualidade dos relatórios
<b>Comportamento e Cultura</b>	Motivação e envolvimento dos colaboradores	Questionário (Q6–Q10)	1–5	Grau de participação e compromisso
	Cultura orientada para resultados	Documentos institucionais / observação	0 = Ausente / 1 = Parcial / 2 = Presente	Evidência de valores e práticas institucionais
<b>Accountability e Transparência</b>	Prestação de contas e comunicação externa	Documentos institucionais	0 = Não / 1 = Parcial / 2 = Sim	Evidências de auditorias, relatórios públicos e feedback
	Feedback interno sobre desempenho	Questionário (Q9, Q12–Q14)	1–5	Grau de retorno e utilização do feedback

#### Orientações de Codificação:

Escalas numéricas (1 – 5): usadas no questionário, onde 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente;

Escalas binárias (0 – 2): aplicadas à análise documental, para indicar ausência (0), evidencia parcial (1) ou evidencia plena (2) de determinada prática;

Observações ou Evidências: notas qualitativas que auxiliam a codificação numérica, descrevendo divergências, boas práticas ou lacunas identificadas;

Triangulação de dados: cruzamento de informações do questionário com evidências documentais, permitindo identificar, consistências ou divergências entre o entendimento dos colaboradores e as práticas institucionais.

#### Aplicação da matriz:

Cada documento analisado deve ser codificado linha a linha, preenchendo a coluna de observações ou evidências;

O cruzamento entre fontes qualitativas e quantitativas permite criar um diagnóstico integrado, evidenciando lacunas, pontos fortes e oportunidades de melhoria;

A matriz serve de base para a criação de quadros síntese e recomendações do capítulo 4 e 5.