



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**O *Balanced Scorecard* nas Instituições de Ensino Superior Público:
estudo de caso do Instituto Politécnico de Bragança**

Helena Almada Ribeiro da Silva

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças

Orientação:

Prof. Doutor António Borges Fernandes

Prof. Doutor Nuno Adriano Baptista Ribeiro

Bragança, dezembro de 2025



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**O *Balanced Scorecard* nas Instituições de Ensino Superior Público:
estudos de caso do Instituto Politécnico de Bragança**

Helena Almada Ribeiro da Silva

Orientação:

Prof. Doutor António Borges Fernandes

Prof. Doutor Nuno Adriano Baptista Ribeiro

Bragança, dezembro de 2025

Resumo

As contínuas transformações tecnológicas, económicas e sociais exigem das organizações uma elevada capacidade de adaptação. Para responder às exigências e oportunidades do mercado, estas devem adotar estratégias que assegurem a sua diferenciação competitiva. Em Portugal, as Instituições de Ensino Superior (IES) têm passado por mudanças significativas, destacando-se o processo de Bolonha, que visa harmonizar o ensino entre os países signatários e fomentar a mobilidade académica, aumentando assim a competitividade.

O *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), é um instrumento de gestão estratégica que integra, num único mapa, objetivos, metas, iniciativas e indicadores, considerando as relações de causa-efeito entre eles. Fornece uma visão rápida e global da estratégia empresarial. Inicialmente criado para grandes empresas privadas, o BSC tem sido progressivamente adaptado a diferentes tipos de organizações e setores económicos, adquirindo crescente relevância (Pires et al., 2021). Normalmente as instituições de ensino superior possuem uma fraca cultura de gestão estratégica, podem através do BSC aperfeiçoar a sua performance (Nobre, 2022; Ribeiro, 2005). O presente trabalho tem como objetivo aplicar o BSC no Instituto Politécnico de Bragança (IPB), avaliando a sua aplicabilidade numa Instituição de Ensino Superior Pública (IESP), elaborando um mapa estratégico e destacando as vantagens deste modelo para a gestão estratégica do setor. Para tal, foi aplicado um questionário aos órgãos de gestão da instituição. Os resultados permitiram selecionar os indicadores mais relevantes para cada perspetiva do BSC, assegurando que o modelo reflete as prioridades estratégicas e os vetores de mudança do IPB. O BSC revelou-se uma ferramenta estratégica apropriada para o IPB, permite articular objetivos, monitorizar resultados e evidenciar as interdependências entre as perspetivas. O modelo também fortalece a gestão estratégica, apoia decisões informadas, contribui para o reforço da relevância institucional e do impacto do IPB na região e no contexto académico nacional, onde já se destaca.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica, Balanced Scorecard, Ensino Superior, Indicadores-chave, Mapa Estratégico.

Abstract

Continuous technological, economic, and social transformations require organizations to be highly adaptable. To respond to market demands and opportunities, they must adopt strategies that ensure their competitive differentiation. In Portugal, higher education institutions (HEIs) have undergone significant changes, notably the Bologna Process, which aims to harmonize education among signatory countries and promote academic mobility, thereby increasing competitiveness.

The Balanced Scorecard (BSC), developed by Kaplan and Norton, (1992), is a strategic management tool that integrates objectives, goals, initiatives, and indicators into a single map, considering the cause-and-effect relationships between them. It provides a quick and comprehensive overview of business strategy. Initially created for large private companies, the BSC has been progressively adapted to different types of organizations and economic sectors, acquiring increasing relevance. (Pires et al., 2021). Higher education institutions usually have a weak strategic management culture, but they can improve their performance through the BSC (Nobre, 2022; Ribeiro, 2005). This study aims to apply the BSC at the Polytechnic Institute of Bragança (IPB), assessing its applicability in a Public Higher Education Institution (IESP), drawing up a strategic map, and highlighting the advantages of this model for strategic management in the sector. To this end, a questionnaire was administered to the institution's management bodies. The results allowed us to select the most relevant indicators for each perspective of the BSC, ensuring that the model reflects the strategic priorities and vectors of change of the IPB. The BSC proved to be an appropriate strategic tool for the IPB, allowing it to articulate objectives, monitor results, and highlight the interdependencies between perspectives. The model also strengthens strategic management, supports informed decisions, and contributes to reinforcing the institutional relevance and impact of the IPB in the region and in the national academic context, where it already stands out.

Keywords: Strategic Management, Balanced Scorecard, Higher Education, Key Indicators, Strategic Map.

Resumen

Las continuas transformaciones tecnológicas, económicas y sociales exigen a las organizaciones una gran capacidad de adaptación. Para responder a las exigencias y oportunidades del mercado, estas deben adoptar estrategias que garanticen su diferenciación competitiva. En Portugal, las instituciones de educación superior (IES) han experimentado cambios significativos, entre los que destaca el proceso de Bolonia, cuyo objetivo es armonizar la enseñanza entre los países signatarios y fomentar la movilidad académica, aumentando así la competitividad.

El *Balanced Scorecard* (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, (1992), es un instrumento de gestión estratégica que integra, en un único mapa, objetivos, metas, iniciativas e indicadores, teniendo en cuenta las relaciones de causa-efecto entre ellos. Proporciona una visión rápida y global de la estrategia empresarial. Creado inicialmente para grandes empresas privadas, el BSC se ha ido adaptando progresivamente a diferentes tipos de organizaciones y sectores económicos, adquiriendo una relevancia cada vez mayor. (Pires et al., 2021). Normalmente, las instituciones de educación superior tienen una cultura de gestión estratégica débil, pero pueden mejorar su rendimiento mediante el BSC (Nobre, 2022; Ribeiro, 2005). El presente trabajo tiene como objetivo aplicar el BSC en el Instituto Politécnico de Bragança (IPB), evaluando su aplicabilidad en una institución de enseñanza superior pública (IESP), elaborando un mapa estratégico y destacando las ventajas de este modelo para la gestión estratégica del sector. Para ello, se aplicó un cuestionario a los órganos de gestión de la institución. Los resultados permitieron seleccionar los indicadores más relevantes para cada perspectiva de la BSC, asegurando que el modelo refleje las prioridades estratégicas y los vectores de cambio del IPB. La BSC resultó ser una herramienta estratégica adecuada para el IPB, ya que permite articular objetivos, supervisar resultados y poner de manifiesto las interdependencias entre las perspectivas. El modelo también refuerza la gestión estratégica, respalda las decisiones informadas y contribuye a reforzar la relevancia institucional y el impacto del IPB en la región y en el contexto académico nacional, donde ya destaca.

Palabras clave: Gestión estratégica, cuadro de mando integral, educación superior, indicadores clave, mapa estratégico.

Às minhas Filomenas, mãe e filha.

Agradecimentos

O meu sincero agradecimento aos meus orientadores, António Fernandes e Nuno Ribeiro, pela orientação, contributo e colaboração ao longo de todo este percurso.

Abreviaturas e/ou Acrónimos

AEES – Área Europeia de Ensino Superior

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

BCG – *Business Consulting Group*

BMC – Business Model Canvas

BSC – Balanced Scorecard

CRM – *Customer Relation Management*

CTeSP – Curso Técnico e Superior Profissional

DGEEC – Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DGES – Direção Geral do Ensino Superior

ECTS – *European Credit Transfer System*

EHB – Escola Superior de Hotelaria e Bem-Estar

ESA – Escola Superior Agrária

EsACT – Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo

ESE – Escola Superior de Educação

ESN – *Erasmus Student Network*

ESSa – Escola Superior de Saúde

ESTiG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia

ICM – Instituto Confúcio de Macau

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IES – Instituição de Ensino Superior

IESP – Instituição de Ensino Superior Público

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

KFS – *Key Factor Success*

LBSE – Lei de Bases do Sistema Educativo

MOOC – *Massive Open Online Course*

PDEC – Planos de Desenvolvimento de Competências

PESTAL – Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal

QEQ – Quadro Europeu de Qualificações

QNQ – Quadro Nacional de Qualificações

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SBSC – *Sustainability Balanced Scorecard*

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*

TQM – *Total Quality Management*

UID – Unidade de Investigação e Desenvolvimento

UO – Unidade Orgânica

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Índice

Lista de Figuras	x
Lista de Tabelas	xi
Introdução.....	1
1. Revisão de Literatura	3
1.1. O Ensino Superior em Portugal.....	3
1.2. Gestão Estratégica.....	4
1.3. Avaliação de Desempenho	6
1.3.1. Ferramentas de Análise Estratégica e Diagnóstico	7
1.3.2. Ferramentas de Implementação e Gestão do Desempenho	13
1.4. Balanced Scorecard	15
1.4.1. Conceito e objetivos	15
1.4.2. As perspetivas do BSC	16
1.4.2.1 Perspetiva Financeira.....	16
1.4.2.2. Perspetiva de clientes	17
1.4.2.3. Perspetiva dos Processos Internos.....	18
1.4.2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento	19
1.4.3. O BSC e a sustentabilidade	19
1.4.4. Etapas para a implementação do BSC	21
1.4.5. Benefícios do BSC	21
1.4.6. Limitações do BSC	22
1.4.7. Resultados de alguns estudos no âmbito da aplicação do BSC	22
2. Metodologia de Investigação.....	25
2.1. Objetivo do Estudo	25
2.2. Metodologia e Instrumento de Recolha de Dados	26
2.3. Descrição dos Métodos de Tratamento dos Dados	28
3. Apresentação e Análise dos Resultados	29
3.1. Caracterização da Instituição de Ensino Superior	29
3.1.1. Missão	30
3.1.2. Visão.....	31
3.1.3. Valores	32
3.1.4. Estrutura Orgânica	34
3.1.5. Planeamento Estratégico	34
3.2. Caraterização das perspetivas.....	34

3.3. Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas	37
3.4. Análise dos Resultados	38
Conclusões, Limitações e Linhas de Investigação Futuras	61
Referências	63
Apêndice.....	72

Lista de Figuras

Figura 1. As cinco forças de Porter.....	8
Figura 2. Análise PESTAL.....	9
Figura 3. Análise SWOT.....	10
Figura 4. Matriz BCG.....	11
Figura 5. <i>Business Model Canvas</i>	12
Figura 6. As perspectivas do BSC.....	16
Figura 7. O modelo geral da cadeia de valor.....	18
Figura 8. <i>Balanced Scorecard</i> do IPB.....	36
Figura 9. Grau de importância atribuído aos objetivos.....	43
Figura 10. Grau de importância atribuído aos objetivos.....	46
Figura 11. Grau de importância atribuído aos objetivos.....	49
Figura 12. Grau de importância atribuído aos objetivos.....	52
Figura 13. Grau de importância atribuído aos objetivos.....	55

Lista de Tabelas

Tabela 1. Instituições de Ensino Superior por natureza e tipologia.....	4
Tabela 2. Estudos de aplicação do BSC.....	22
Tabela 3. Caraterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos.....	38
Tabela 4. Cruzamento Tempo de exercício do cargo x Área de formação.	40
Tabela 5. Cruzamento Opinião sobre a Existência de um processo adequado de disseminação do plano estratégico * Tempo de exercício do cargo.....	41
Tabela 6. Média da valorização das perspetivas do BSC por área de formação	42
Tabela 7. Perspetiva dos Recursos e Financiamentos – IPB.....	44
Tabela 8. Perspetiva dos Estudantes – IPB.....	47
Tabela 9. Perspetiva dos Processos Internos – IPB.....	49
Tabela 10. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento - IPB.....	53
Tabela 11. Perspetiva da Sustentabilidade e Responsabilidade Social - IPB.....	56
Tabela 12. Mapa Estratégico	59

Introdução

As organizações desde sempre tiveram de definir uma estratégia para alcançar as suas metas e objetivos. Atualmente, o contexto económico e social está em constante mudança e evolução tecnológica, com esta ocorrência eleva-se o nível de competitividade. Desta forma, torna-se imprescindível adotar uma boa estratégia para se distinguir, criar valor e, por conseguinte, alcançar o sucesso desejado.

Dada a relevância de ter capacidade de formular, alinhar e implementar as suas estratégias, as organizações desenvolvem muitas ferramentas de análise estratégica. Criado nos anos 90, inicialmente para avaliar o desempenho em grandes entidades do setor privado, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta popular que vem sendo aplicada no mundo inteiro. Desde a sua introdução que esta ferramenta é amplamente aceite, tendo sido adotado por organizações de diferentes setores, tamanhos e formas jurídica (Pires et al., 2021).

Em Portugal, o ensino superior é mencionado pela primeira vez na Carta Constitucional de 1826 e na Constituição de 1838, estruturando-se num sistema binário, composto pelo ensino universitário e pelo ensino politécnico, com estrutura organizacional, dimensão e natureza jurídica diferentes.

Em 1999, foi assinada a Declaração de Bolonha, um tratado que visa a unificação académica dos países signatários, o que constituiu um marco de referência às reformas educativas, conduzindo à criação de espaço universitário europeu, designado de Área Europeia de Ensino Superior (AEES). O ensino superior aderiu a um novo sistema, baseada em três ciclos de estudo, que conferem os títulos de licenciado, mestre e doutor (RJIES, 2025). Em Portugal, este sistema foi inserido em 2006 e implementado integralmente a partir do ano letivo 2009/2010. Para cada ciclo de estudos, foram definidos descritores de qualificação genéricos, baseados nas competências adquiridas, bem como os intervalos do *European Credit Transfer System* (ECTS) para o primeiro e segundo ciclo. Este processo também facilitou o intercâmbio, através de um sistema de créditos que se podem transferir e acumular, assim sendo, os estudantes podem concluir unidades curriculares em qualquer instituição à escolha (Nobre, 2022). Com isto, eleva-se a competitividade nas instituições de ensino superior europeu.

Neste âmbito surge o BSC como um modelo de gestão estratégica que, contrariamente aos tradicionais, une os indicadores financeiros e não financeiros com base em quatro perspetivas, a financeira, de cliente, de processo interno dos negócios e de aprendizado e crescimento. Atualmente algumas instituições de ensino superior já usam este sistema eficazmente (Ahmad & Soon, 2015; Pires et al., 2021).

Em suma, as perspetivas anteriormente mencionadas têm vínculos significativos. Por exemplo, o aumento na satisfação com o ensino e a aprendizagem nos processos internos de negócios fortalecerá a perspetiva do cliente e de seguida será dirigido para a perspetiva financeira (Ahmad & Soon, 2015). O modelo foi desenvolvido para o setor privado, no entanto, foi adotado pelo setor público, cuja diferença centra-se no fato de que no setor privado o objetivo é direcionado ao aumento de lucro enquanto no setor público o objetivo é fornecer serviços públicos de qualidade. Visto que a qualidade do ensino superior é fundamental no progresso económico e do capital humano, este trabalho procura enaltecer o contributo positivo que este modelo pode proporcionar a nível de uma IESP. Para tal, propõe-se a elaboração de um mapa estratégico, ajustado de forma dinâmica ao modelo de ensino e à estratégia da própria instituição. O objetivo principal deste estudo é analisar e demonstrar como o modelo BSC pode apoiar a gestão estratégica e o alinhamento organizacional de uma IESP. A pergunta de investigação que orienta o estudo é: “De que forma a utilização do *Balanced Scorecard* pode influenciar os processos de planeamento estratégico e tomada de decisão no IPB?” Para se atingir o objetivo, optou-se pelo método do estudo de caso, visto ser uma investigação que estuda uma situação dentro de um contexto real. A metodologia utilizada incorpora uma pesquisa bibliográfica abrangente e seletiva dos contributos já existentes sobre o modelo em questão, a análise do plano de atividades e o plano estratégico do IPB 2023-2026. A definição dos indicadores contou com a aplicação de um questionário dirigido aos principais órgãos de gestão, cuja finalidade foi auxiliar na identificação e escolha dos indicadores mais relevantes para cada perspetiva. Esta dissertação está estruturada em três secções para além da introdução e da conclusão. Após a introdução segue-se na secção uma com a revisão de literatura, que abrange conteúdos sobre a importância da gestão estratégica, as ferramentas de análise estratégicas e o modelo BSC. Na secção dois apresenta-se a metodologia seguida ao longo do trabalho, sendo indicada na terceira secção a apresentação do mapa estratégico do IPB e os resultados do estudo, e por fim são apresentadas as principais conclusões, limitações e linhas de investigação futura.

1. Revisão de Literatura

A revisão de literatura, apresentada neste ponto, tem como finalidade enquadrar teoricamente o estudo e fundamentar a aplicação do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) no contexto do ensino superior. Para tal, procede-se à análise da literatura existente sobre o ensino superior em Portugal, a gestão estratégica, avaliação do desempenho, algumas ferramentas de análise estratégica e as origens e dimensões do BSC, enquanto ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao alinhamento organizacional.

1.1. O Ensino Superior em Portugal

O sistema educativo português está regulado pela Lei de Bases do Sistema Educativo (LBSE). O ensino superior português compreende o ensino politécnico e universitário, é ministrado em instituições públicas e privadas. Também existe uma instituição pública direcionada ao ensino à distância, denominada Universidade Aberta.

O ensino superior tem por objetivo produzir e transmitir conhecimento, assegurar diplomas altamente qualificados, a nível cultural, tecnológico e artístico de referência internacional (RJIES, 2025). Em 1999, foi assinada a Declaração de Bolonha, um tratado que visa a unificação académica dos países signatários, o que constituiu um marco de referência às reformas educativas, conduzindo à constituição de espaço universitário europeu, designado de AEES.

O ensino superior aderiu a um novo sistema, baseado em três ciclos de estudo, que conferem os títulos de licenciado, mestre e doutor (RJIES, 2025). Em 2014 foi estabelecido um programa de estudos de nível superior que não atribui um grau académico intitulado Curso Técnico Superior Profissional (CTeSP), que foi substituindo aos poucos o curso de especialização tecnológica. Estes cursos têm correspondência direta ao tecido empresarial regional, atendendo assim às necessidades económicas

da região em que são ministrados. Para além disso, dão continuidade às formações profissionais ministradas no ensino secundário.

O grau de licenciado é conferido no ensino universitário e politécnico, corresponde ao nível 6 do Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) e do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ). No ensino universitário, o primeiro ciclo de estudos tem de 180 a 240 créditos, no ensino politécnico, normalmente dura seis semestres, e 180 créditos, ou até 240 créditos, quando for estritamente necessário para aceder a determinada profissão. O segundo ciclo, que conduz ao grau de mestre, tem entre 90 e 120 créditos, integra um conjunto de unidades curriculares, que reflete num mínimo de 50% do total dos créditos, e um trabalho de projeto, ou dissertação de natureza científica, ou um estágio profissional que deve ser complementado com um relatório final. Para o título de doutor, não está definida a duração do ciclo de estudos, é composto pela conclusão de unidades curriculares direcionadas à formação para a investigação e a elaboração de uma tese original apropriada ao ramo de especialidade. Atualmente, o título de doutor pode ser conferido tanto em instituições universitárias como politécnicas em virtude da alteração da Lei n.º 16/2023, de 10 de abril.

De acordo com a Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), o sistema de ensino superior português é constituído por 287 Instituições, como se verifica pela tabela 1.

Tabela 1. Instituições de Ensino Superior por natureza e tipologia.

Tipo de ensino/Natureza	Público	Privado
Universitário	87	41
Politécnico	103	56
Total	190	97

Fonte: (DGEEC, 2025). Estatísticas da educação 2022/2023.

1.2. Gestão Estratégica

O cenário atual exige das organizações uma boa capacidade de criar e executar estratégias apropriadas que lhes permitam diferenciarem-se e prosperarem. A gestão estratégica destaca-se por analisar como os modelos de negócios, a sustentabilidade e a inovação contribuem para a criação de uma vantagem competitiva duradoura (Sulich & Soloduch-Pelc, 2024).

Conforme documentado na literatura, ao longo dos anos o conceito de gestão estratégica foi definido por alguns autores de renome. (Drucker, 1954) define como uma análise global do cenário atual, para posterior ajuste, otimizando a alocação dos recursos disponíveis. Chandler (1962) afirma que a gestão estratégica consiste em definir o futuro de uma organização a longo prazo, alocando recursos essenciais

para atingir as metas e os objetivos. Para Porter (1980), consiste em definir as variáveis de decisão cruciais para a organização e como devem ser executadas para estabelecer diferença no mercado. Segundo Wheelen et al. (2018), a gestão estratégica é o conjunto de decisões e iniciativas administrativas que ajudam a determinar o desempenho ao longo do tempo, inclui a avaliação do ambiente interno e externo, a formulação e implementação da estratégia, a avaliação e o controle. Com base nestas definições pode-se dizer que a gestão estratégica é um processo de elaboração de um itinerário organizacional, elegendo os recursos essenciais para um progresso duradouro, levando em consideração o impacto do ambiente interno e externo.

As etapas da gestão estratégica envolvem um conjunto de procedimentos para determinar e executar as estratégias. Segundo Alharbi (2024), o processo implica uma série de medidas interligadas que auxiliam no discernimento dos objetivos, na formulação, implementação, execução e controle da estratégia. O mesmo autor lista cinco procedimentos no âmbito de gestão estratégica:

- i. Análise ambiental, consiste em realizar uma análise completa dos ambientes internos e externos da organização;
- ii. Formulação da estratégia, após a conclusão da análise, este processo implica determinar as ações para atingir os objetivos. Nesta fase são considerados várias abordagens, antes de serem reduzidos aos que forem considerados mais adequados, incluindo a posição competitiva da organização;
- iii. Implementação da estratégia implicando converter o plano estratégico em ação, através da atribuição otimizada dos recursos. Para garantir o sucesso, na implementação, deve haver uma comunicação clara e coordenada entre os departamentos e níveis organizacionais;
- iv. Execução da estratégia é o momento de executar os planos de ação anteriormente definidos. Nesta fase o objetivo principal é de executar eficazmente as atividades operacionais, abordando desafios, fazendo ajustes necessários e supervisionando o progresso;
- v. Avaliação e controle implicam analisar a eficácia da estratégia implementada, isto abrange técnicas de monitorização confiáveis e contínuas por meio de revisões regulares e mecanismos de *feedback* imediatos.

Diante do exposto, verifica-se que a gestão estratégica é um ciclo contínuo, fortemente influente no alinhamento dos objetivos com as atividades operacionais em qualquer organização.

Tradicionalmente, a avaliação do desempenho as organizações baseavam-se apenas na análise dos indicadores financeiros, mas, ultimamente, tem estado em evidência a importância e contributo dos recursos não financeiros, para o processo de criação de valor (Pires et al., 2021). Os métodos tradicionais foram substituídos, por uma análise mais extensiva, que inclui a estratégia global da organização (Ahmad & Soon, 2015). Com base na literatura pode-se listar algumas utilidades da gestão estratégica:

- i. A gestão estratégica é um fator crítico de sucesso em qualquer organização, oferece um método dinâmico para tomadas de decisões, que antevê potenciais oportunidades e desafios futuros (Eberhard, 2023). Num ambiente de mudanças constantes, as organizações devem ter a capacidade de se adaptarem de acordo com os desenvolvimentos.
- ii. A gestão estratégica é essencial para manter a coerência e o alinhamento numa organização, os proprietários, gestores e colaboradores sentem-se mais comprometidos, quando sabem que contribuem para um objetivo comum (Alharbi, 2024). A coerência nas decisões minimiza os conflitos, podendo os gestores avaliar em que ponto as suas decisões estão alinhadas com os objetivos previamente definidos.
- iii. Através da análise interna e externa, as organizações reconhecem melhor os pontos fortes e as áreas a serem melhoradas, adaptando-se as constantes mudanças do mercado e às exigências dos clientes (Daft, 2022). Esta visão, simultaneamente, favorece a criação de competências-chave, atende às procuras dos clientes e preenche as lacunas do mercado.

A implementação das práticas de gestão estratégica enriquece significativamente o desempenho organizacional, independentemente da natureza da entidade, seja ela uma organização privada, sem fins lucrativos, governamental, da área de saúde ou uma *start-up* (Diniz et al., 2022).

1.3. Avaliação de Desempenho

A sobrevivência e continuidade de uma organização estão diretamente associadas à sua capacidade de manter uma vantagem competitiva de forma sustentável, mesmo em contextos de constante evolução e mudança. Uma das estratégias de gestão que contribui para esse objetivo é a utilização de ferramentas que promovam a melhoria contínua do desempenho organizacional (Souza et al., 2022). A medição do desempenho abrange a aplicação de indicadores financeiros e não financeiros, os quais devem estar alinhados à estratégia organizacional sendo um processo que, quando devidamente implementado, impacta significativamente o comportamento dos colaboradores, o desenvolvimento das capacidades organizacionais e, conseqüentemente, sobre o desempenho global da instituição (Martins & Ensslin, 2020).

A medição do desempenho organizacional é fundamental para os gestores avaliarem as ações e estratégias implementadas, a sua posição perante os *stakeholders*, assim como a sua evolução ao longo do tempo (Souza et al., 2022). Esta avaliação permite avaliar as diferenças entre os resultados reais e os desejados, identifica e sinaliza as diferenças críticas, ajuda a compreender o porquê de as deficiências terem ocorrido e, quando necessário, introduz e o acompanha ações corretivas destinadas a colmatar as lacunas (Pedersini & Ensslin, 2022).

Um processo de avaliação de desempenho envolve, inicialmente, a definição clara, a negociação e a comunicação dos objetivos a serem avaliados. Também inclui o fornecimento de *feedback* aos colaboradores sobre as suas atividades, além da identificação e análise das dificuldades enfrentadas

para alcançar os níveis de desempenho esperados. A adoção de um sistema de avaliação de desempenho tem como metas, entre outras, melhorar a comunicação entre líderes e suas equipes, aumentar o envolvimento dos profissionais na formulação das estratégias da organização, valorizar o trabalho coletivo e definir metas em grupo. Além disso, promove maior autonomia e responsabilidade individual no exercício das funções, assim como incentiva investimentos contínuos em capacitação e desenvolvimento (Pereira, 2021).

De acordo com Rego et al. (2015), os objetivos da avaliação de desempenho podem ser classificados em três categorias principais: objetivos estratégicos, objetivos de desenvolvimento individual e objetivos de gestão e organização dos recursos humanos. Sob a perspectiva estratégica, é essencial assegurar o alinhamento entre os objetivos organizacionais, as competências dos colaboradores, a sua capacidade de aprendizagem, assim como os comportamentos e atitudes. No que diz respeito aos objetivos de desenvolvimento individual, é fundamental que haja uma coerência entre as metas estratégicas da organização, os objetivos pessoais dos colaboradores e os objetivos da equipe de trabalho. A avaliação por objetivos tem como finalidade orientar e motivar os colaboradores, atribuindo-lhes responsabilidade pelos resultados alcançados. Essa abordagem permite diagnosticar o potencial de desenvolvimento individual e induzir comportamentos que favoreçam a concretização das metas estabelecidas, contribuindo, assim, para a melhoria do desempenho futuro. Por último, na dimensão da gestão e organização do capital humano, o processo de gestão de desempenho requer o apoio efetivo da gestão de topo, de modo a garantir que o sistema forneça informações relevantes para a tomada de decisões estratégicas. Entre estas decisões incluem-se aquelas relacionadas com a sustentabilidade organizacional centrada no trabalhador, o planeamento estratégico, a identificação de necessidades de formação, o fortalecimento do trabalho em equipa, a análise e mensuração de produtos e processos, a promoção de uma cultura de qualidade, bem como decisões sobre incentivos, recompensas, remuneração, promoções, transferências, rescisões e definição de perfis para recrutamento interno ou externo ou via *outsourcing*.

A escolha do método de avaliação de desempenho depende da estrutura organizacional e do propósito da avaliação. Pode ser utilizada como uma forma de estimular a competitividade entre os colaboradores, ou como uma ferramenta de acompanhamento contínuo, com foco na identificação e melhoria dos pontos fracos, visando corrigi-los ao longo do tempo com ações adequadas e preventivas (Guimarães, 2021; Pereira, 2021).

1.3.1. Ferramentas de Análise Estratégica e Diagnóstico

Ao longo dos anos, foram desenvolvidos diversos instrumentos de análise estratégica, nomeadamente, Porter (1980), criou as 5 forças de Porter, Humphrey (2005), desenvolveu a análise SWOT em 1960, Aguiar (1967) apresentou a análise PESTAL, Henderson (1970) criou a matriz BCG, Pigneur e Ostwalder (2011) criaram o *Business Model Canvas*, Siebel (1993) é conhecido como referência em

software CRM, Shewart (1924) é um dos fundadores da TQM, o *Benchmarking* foi formalizado pela empresa Xerox em 1970, (Spendolini, 1992). Em (1961), a Mckinsey e Company, introduziu o *Key Success Factors* (fatores-chave de sucesso) e Kaplan e Norton (1992), criaram o *Balanced Scorecard*.

A utilização das ferramentas de análise estratégica é essencial para o processo de gestão estratégica, segundo Alharbi (2024), é possível integrá-las em várias fases do processo, sendo indispensável que os gestores tenham conhecimento das técnicas disponíveis.

Para uma melhor compreensão, segue-se uma breve descrição de cada uma delas.

As cinco forças de Porter

A essência do modelo das cinco forças é a competição entre empresas com diferentes produtos e estratégias de *marketing* (Paksoy et al., 2023). No entanto, segundo Porter (1980), a competição pelo sucesso vai além dos concorrentes conhecidos pela organização, inclui outras quatro forças competitivas: o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, potenciais entradas e produtos substitutos. Para o autor, a intensidade de cada uma das cinco forças (figura 1) molda a natureza da interação competitiva e define o desempenho dentro de uma organização.

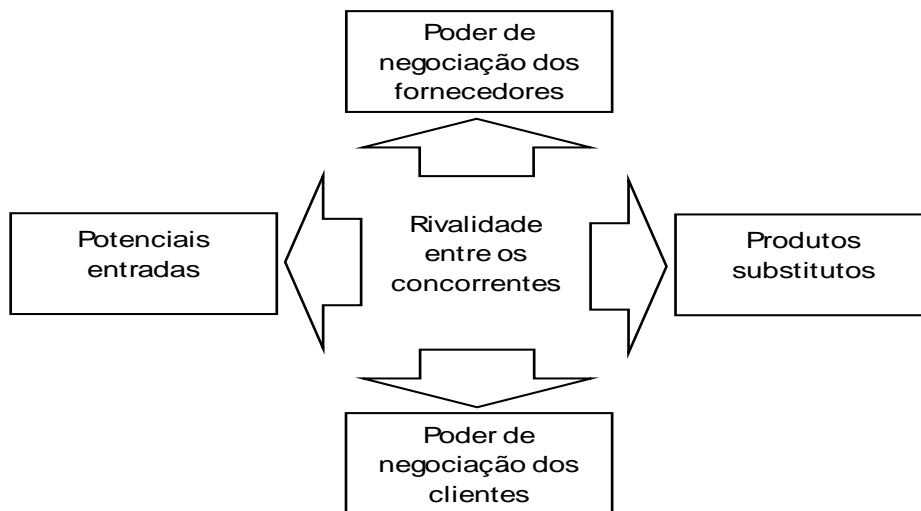


Figura 1. As cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1980, p.28).

A rivalidade entre os concorrentes atuais refere-se aos fatores de diferenciação, é natural e geralmente tem um impacto positivo. As organizações fazem os possíveis para evoluir em relação às outras forças, o facto de estar em melhoria contínua aperfeiçoa as suas estratégias. O poder de negociação dos clientes reflete a influência que os clientes possuem num mercado de concorrência intensa. Quando existe um número significativo de produtos homogêneos no mercado, as empresas tendem a ceder em certas exigências dos clientes, para evitar que estes utilizem as opções alternativas dos concorrentes.

Quanto ao poder de negociação dos fornecedores, reflete a influência que os fornecedores têm sobre os preços, as condições de fornecimento e a qualidade dos produtos ou serviços. As potenciais entradas de concorrentes, por sua vez, avaliam a facilidade ou barreiras inerentes à entrada de novas empresas no setor. Os produtos substitutos referem-se à possibilidade de os consumidores trocarem o produto ou serviço por outro alternativo, para enfrentar esta força, as empresas devem focar-se na satisfação das necessidades dos consumidores, com o intuito de estabelecer a fidelização (Porter, 2008).

Análise PESTAL

A análise PESTAL concentra-se no cenário externo no qual a organização pertence, assim como nos possíveis impactos que as condições políticas, económica, sociais, tecnológicas, ambientais e legais podem causar na organização (Cox, 2021). Esta metodologia orienta para uma harmonização favorável com os fatores externos, como se verifica na figura 2.

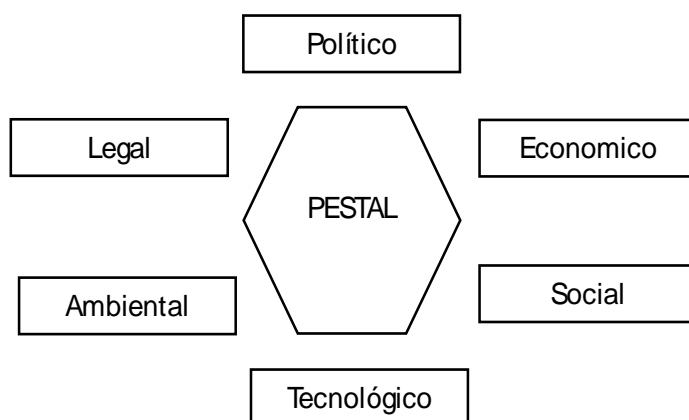


Figura 2. Análise PESTAL.

Fonte: Adaptado de Do Thi e Toth (2024, p.6).

Os decisores de uma empresa devem refletir sobre estes fatores, nomeadamente:

- i. Político, refere-se conjunto de normas e regulamentos que se aplicam à organização, e às entidades que as representam;
- ii. Económico, envolve os mercados financeiros, as fontes de capital e as oportunidades de gerar lucro de ajustando-se às mudanças e tendência da economia;
- iii. Social, são aspetos de finalidade social e cultural do ambiente em que a organização desenvolve a sua atividade;
- iv. Tecnológico, diz respeito às implicações da tecnologia e da sua evolução nas diversas áreas da organização e da sociedade em geral;
- v. Ambiental, está relacionado coma sustentabilidade ambiental;

- vi. Legal, inclui as alterações na legislação, responsabilidade civil.

Análise SWOT

A sigla SWOT (figura 3) é formada pelas iniciais em inglês, *Strengths* – forças, *Weaknesses* – fraquezas, *Opportunities* – oportunidades e *Threats* – ameaças. É um instrumento de planeamento organizacional, usado para a análise de cenário, dos fatores que influenciam o desempenho da organização, permitindo que os gestores analisem a sua posição no mercado através dos seus quatro componentes (Araujo et al., 2024; Benzaghta et al., 2021; Francisquette, 2023). A análise SWOT aborda fatores benéficos (forças e oportunidades) e prejudiciais (fraquezas e ameaças), explora os elementos provenientes do ambiente interno, os pontos fortes e fracos, e os fornecidos pelo contexto em que a organização está inserida, as oportunidades e ameaças (Pagot & Andrighetto, 2024; Soreide et al., 2024). Mundialmente, é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas, devido à sua simplicidade, pode ser aplicada em diferentes contextos, e em variados níveis de interesse (Costa Júnior et al., 2021).

	Pontos Fortes	Pontos fracos
Fatores internos	Strengths (força)	Weakness (fraquezas)
Fatores externos	Oportunities (oportunidades)	Threats (ameaças)

Figura 3. Análise SWOT.

Fonte: Adaptado de Soreide et al. (2024, p.1256).

Os pontos fortes são as competências essenciais da organização, como a tecnologia, a vantagem competitiva, etc. Por outro lado, as fraquezas são os aspetos limitantes que impedem ou dificultam o desempenho da organização. As oportunidades dizem respeito às características externas favoráveis à organização. As ameaças referem-se às influências externas que podem causar impactos negativos.

Matriz BCG

A matriz BCG, também conhecida como a matriz de crescimento e participação de mercado, é um método de análise de *portfólio* mais antigo e mais conhecido, foi desenvolvido por uma empresa líder mundial em consultoria de gestão, o *Boston Consulting Group*. O objetivo da matriz é auxiliar os gestores na distribuição eficiente dos recursos (Soares et al., 2022). A técnica possibilita a visualização de cada produto, por meio de uma matriz dividida em quatro quadrantes, classificada como vacas leiteiras, estrelas, cães e ponto de interrogação, cada quadrante apresenta diferentes necessidades e possibilidades (Gunasekarage et al., 2020; Soares et al., 2022).

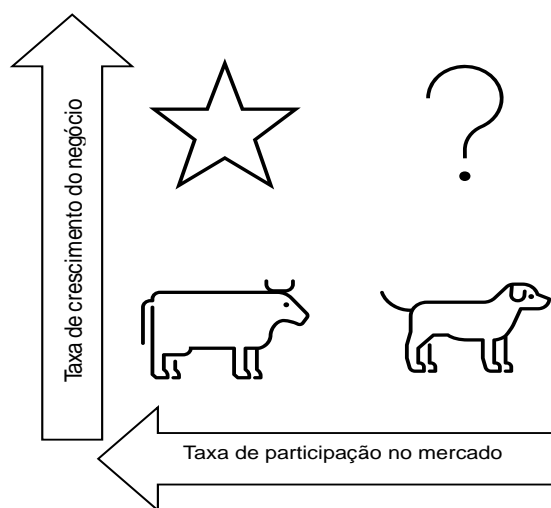


Figura 4. Matriz BCG.

Fonte: Adaptado de Mantuani et al. (2024, p.45).

Na figura 4, pode-se observar que a análise é baseada em duas variáveis: a taxa de crescimento (eixo do Y) e a participação no mercado (eixo do X). As vacas leiteiras representam os negócios que possuem baixo crescimento e alta participação no mercado, geralmente proporcionam bons ganhos e não têm grandes necessidades de investimento. As estrelas são caracterizadas por negócios de elevado crescimento e elevada quota de mercado, requerem investimentos elevados para acompanhar a taxa de crescimento do mercado e enfrentar a concorrência. Os cães correspondem a negócios de baixo crescimento e baixa quota de mercado, normalmente geram poucos fluxos financeiros ou até mesmo prejuízo. O ponto de interrogação diz respeito aos negócios de alto crescimento e baixa participação no mercado, geralmente requer injeção de capital para acompanhar o crescimento de mercado (Diniz et al., 2022).

Business Model Canvas

O *Business Model Canvas* (BMC) é uma ferramenta cujo objetivo é o de ajudar os empreendedores a desenvolver e construir um modelo de negócios de forma concisa e organizada (Holdford et al., 2022). Composto por nove fatores que juntos fornecem uma visão integral da empresa, os fundadores Yves Pigneur e Alexander Osterwalder, acreditam que “*um modelo de negócios pode ser mais bem descrito nas nove partes que o BMC possui, estas partes são designadas componentes básicos que mostram a lógica de como a organização pode criar e gerar valor*” (Pigneur & Osterwalder, 2011, p 15).

O modelo é composto por nove blocos inter-relacionados que integram as quatro principais áreas da atividade empresarial: quem (quem são os clientes pretendidos), o quê (qual produto ou serviço fornecido), como (infraestrutura) e quanto (aspectos financeiros) (Manning & Renzi, 2024).

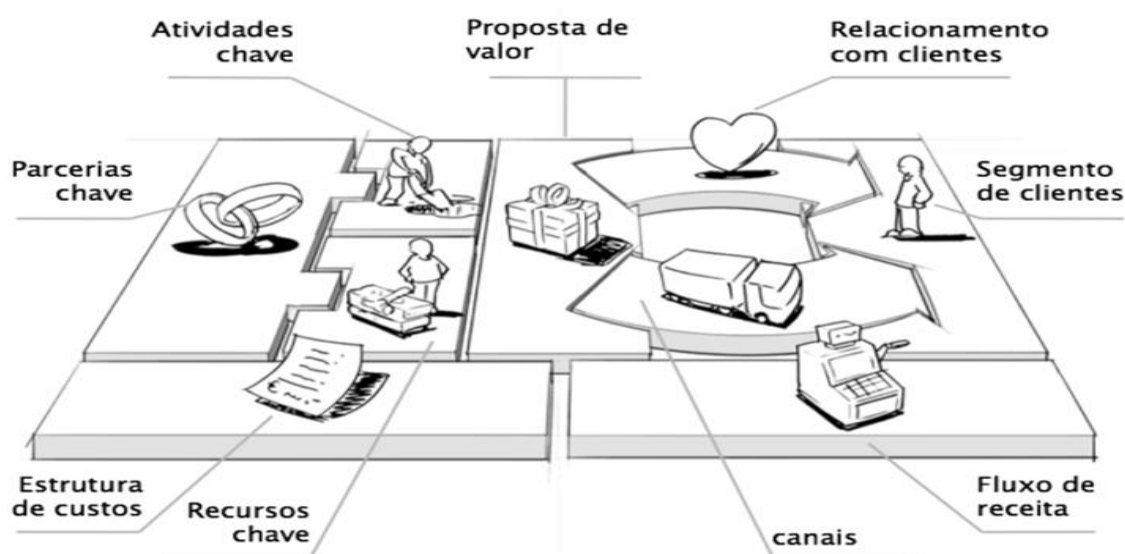


Figura 5. *Business Model Canvas*

Fonte: Pigneur & Osterwalder (2011, p.18).

A figura 5 demonstra os nove blocos que constituem o BMC:

- i. A proposta de valor a qual descreve o conjunto de produtos e serviços que geram valor para um conjunto específico de clientes. Cada proposta de valor integra um pacote separado de produtos/serviços que atende aos requisitos de um segmento de clientes em específico, é a razão pela qual os clientes preferem uma empresa em vez de outra;
- ii. Segmento de clientes, este define os grupos que a empresa tenciona atingir com o seu produto/serviço, esta abordagem permite que a empresa alinhe o negócio com as necessidades e preferências do público-alvo;

- iii. Os canais são os meios de partilha e divulgação da proposta de valor. Descreve como a organização emite e partilha a sua proposta de valor ao seu segmento de consumidores;
- iv. O relacionamento com clientes aborda a interação que a empresa estabelece ou deseja estabelecer com cada segmento de clientes. Neste ponto, são definidas as estratégias principais para evitar que o cliente procure a concorrência, além de focar na sua retenção;
- v. As fontes de receita, denotam os ganhos resultantes de cada segmento de clientes;
- vi. As atividades-chave representam as ações essenciais para o cumprimento da missão da organização. Elas são de extrema relevância, pois é por meio delas que o modelo de negócio é colocado em prática;
- vii. Os recursos-chave, dizem respeito aos recursos vitais necessários para o bom funcionamento do negócio, abrangem os recursos humanos, materiais, intelectuais e financeiros;
- viii. Os parceiros-chave, são as parcerias e fornecedores indispensáveis para o funcionamento das atividades, criação e oferta de propostas de valor;
- ix. A estrutura de custos descreve os custos ligados à criação e entrega do valor, a manutenção de relacionamentos com os clientes e até mesmo para obter rendimento.

Segundo Pigneur e Ostewalder (2011), a criação de valor obtida pelo BMC deve-se ao facto de o modelo conseguir alinhar as ideias, garantir um melhor entendimento entre todos os participantes e meios que a empresa utiliza para levar o produto ao cliente. O BMC permite visualizar tanto os cenários atuais quanto os futuros de uma empresa.

Fator Crítico de Sucesso

Os *Key Success Factors* (KFS) englobam os elementos fundamentais que possibilitam uma competição eficiente no mercado. O seu conceito baseia-se numa relação causa-efeito entre a vantagem competitiva de uma empresa e os fatores que influenciam essa vantagem, como o relacionamento com os consumidores e fornecedores, as competências e os recursos disponíveis

Os KFS podem ser internos e externos, logo é fundamental que a organização verifique minuciosamente os fatores básicos que contribuem para obtenção do êxito (Alharbi, 2024).

1.3.2. Ferramentas de Implementação e Gestão do Desempenho

Após a definição da estratégia e a análise do contexto interno e externo da organização, torna-se fundamental assegurar a sua implementação eficaz e o acompanhamento sistemático do desempenho. De acordo com Kaplan e Norton (1996), a implementação da estratégia exige mecanismos capazes de converter a formulação estratégica em ações operacionais, assegurando a comunicação, o alinhamento e a coerência entre os diferentes níveis hierárquicos da organização. As ferramentas deste grupo visam

traduzir a estratégia em ações concretas, melhorar processos internos, monitorizar resultados e promover a aprendizagem organizacional.

Customer Relationship Management

A abordagem da gestão do relacionamento com o cliente, *Customer Relationship Management* (CRM), consiste em procurar e reunir informações relevantes sobre e para os consumidores, foca na escolha dos segmentos certos, na estratégia certa e nos processos certos para desenvolver experiências exclusivas para o cliente. O CRM simultaneamente melhora o relacionamento com os consumidores e aumenta a lucratividade (Ivens et al., 2024).

Os mecanismos do CRM, concentram-se no desenvolvimento de relações benéficas com os clientes, ajuda a melhorar a satisfação do cliente, o aumento da fidelização e a estabelecer um vínculo duradouro (Nicolescu & Rîpa, 2024; Rostamzadeh et al., 2024). Esta ferramenta baseia-se em três princípios básicos: os recursos humanos, a tecnologia e os processos. Os recursos humanos devem concentrar-se na contratação de colaboradores especializados, deve-se implementar tecnologias recentes e apropriadas, e processos que respondam eficientemente as necessidades dos clientes (Rostamzadeh et al., 2024).

Total Quality Management

A *Total Quality Management* (TQM), é uma estratégia organizacional que se centra na melhoria contínua dos procedimentos, com a finalidade de alcançar um excelente desempenho, atender as expectativas do consumidor e estabelecer um benefício competitivo (Alawag et al., 2023).

Ao implementar a TQM, as empresas aprimoram os seus processos operacionais, isto ocorre porque a TQM exige que a qualidade dos produtos/serviços seja ajustada às expectativas dos clientes, garantindo assim a competitividade no mercado (Alsaqer et al., 2024).

Benchmarking

O *benchmarking* é um processo que envolve uma avaliação sistemática e contínua dos padrões atuais para identificar, adaptar e implementar as melhores práticas para cumprir ou ultrapassar estes padrões (Alharbi, 2024). É uma ferramenta bastante aceite para a melhoria do desempenho e tem sido utilizado em diversos setores como uma técnica eficiente, que auxilia na identificação das potenciais áreas benéficas (Gasso et al., 2025).

O principal objetivo do *benchmarking* não é só aprimorar o desempenho, mas também conquistar uma vantagem competitiva ao implementar prática comprovadamente eficazes em outras organizações ou setores (Gasso et al., 2025).

Balanced Scorecard

O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que traduz a visão e a estratégia de uma organização em objetivos tangíveis e indicadores de desempenho (Bahadur et al., 2024). Além de medir o desempenho de forma equilibrada entre aspectos financeiros e não financeiros, tanto a curto quanto a longo prazo (Huber et al., 2025), o BSC garante que todas as métricas estejam diretamente vinculadas à estratégia corporativa, conforme enfatizado por Kaplan e Norton (1992). Desta forma, promove o alinhamento de unidades de negócios, processos e sistemas, assegurando que toda a organização trabalhe de maneira integrada para alcançar os seus objetivos estratégicos (Bahadur et al., 2024; Huber et al., 2025). Por ser este o modelo a explorar nesta dissertação, em seguida aprofunda-se a sua estrutura, as principais características e aplicação no contexto em estudo.

1.4. Balanced Scorecard

1.4.1. Conceito e objetivos

O BSC, é uma ferramenta de avaliação do desempenho organizacional, que se distingue das tradicionais, pela sua análise multidimensional, refletindo métricas financeiras e não financeiras, pondo em evidência a relevância de todos os recursos para planos estratégicos de curto e longo prazo (Chehimi & Naro, 2024; Pires et al., 2021). O BSC, pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, independentemente do setor ou porte, tem uma estrutura que permite definir, avaliar e aperfeiçoar a estratégia da organização através da missão (o propósito da organização), da visão (objetivo a longo prazo) e dos valores (princípios e decisões diárias) (Mayo-Alvarez et al., 2024). O BSC garante o equilíbrio entre as metas de curto e longo prazo, métricas financeiras e não financeiras, históricos e previsionais e perspectivas internas e externas, otimiza os processos e contribui para a sustentabilidade (Gomes et al., 2007; Grande & Haynes, 2024).

Os principais objetivos do BSC são: a tradução e clarificação da visão e da estratégia, um trabalho conjunto da alta administração, que visa tornar a estratégia mais operacional (Kaplan & Norton, 1997), esclarecer os objetivos estratégicos e identificar os fatores que os influenciam (Gomes et al., 2007). Este processo é essencial para promover o alinhamento e o consenso em torno da visão e da estratégia da organização (Prieto et al., 2006). A comunicação e ligação dos objetivos e indicadores estratégicos têm como finalidade assegurar a transmissão dos objetivos e medidas estratégicas a toda a estrutura organizacional, permitindo dar a conhecer a todos os colaboradores os objetivos críticos para o sucesso da estratégia (Kaplan & Norton, 1997; Quesado et al., 2018). Atualmente a comunicação dos objetivos

e indicadores estratégicos, pode ser feita através dos canais digitais modernos, que permitem uma comunicação mais ágil e eficaz dentro da organização, como plataformas de *intranet*, redes sociais corporativas, ou outras ferramentas eletrônicas interativas, a planificação e estabelecimento de objetivos e iniciativas estratégicas, consiste na alocação dos recursos e na definição das prioridades em conformidade com as metas estratégicas estabelecidas (Prieto et al., 2006) por forma a melhorar o *feedback* e a aprendizagem estratégica. O último processo integra um contexto de aprendizagem. Este aspeto é considerado pelos autores (Kaplan & Norton, 1997) como o mais inovador e relevante, o processo cria ferramentas para o desenvolvimento do aprendizado no nível estratégico. O BSC possibilita a monitorização contínua e ajuste da implementação da estratégia, e quando necessário efetuar mudanças fundamentais (Kaplan & Norton, 1997).

1.4.2. As perspetivas do BSC

Os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), definiram quatro perspetivas em torno da visão e estratégia organizacional: a financeira, de clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento, estas perspetivas devem responder às questões que se podem observar na figura 6.



Figura 6. As perspetivas do BSC.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.10).

1.4.2.1. Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira está relacionada com as expectativas dos acionistas, descreve como os bens incorpóreos serão convertidos em bens tangíveis. Os indicadores financeiros são bastante importantes por refletir a *performance* económica da organização, ilustrar uma visão histórica das ações já

realizadas e evidenciar se a estratégia aplicada está a fornecer uma boa rentabilidade dos capitais investidos (Lopes, 2022; Nunes, 2021). Esta informação também serve para avaliar o desempenho dos gestores, muitas vezes os prémios e incentivos estão dependentes desta apreciação. A criação de valor da organização, para os acionistas, resulta de dois elementos: o crescimento dos proveitos e a produtividade.

A estratégia de crescimento está ligada ao acréscimo das vendas em mercados vigentes e clientes mediante oferta de produtos e serviços completos, ao passo que a estratégia de produtividade opera por meio de redução de custos através da utilização eficiente dos recursos, limitando a exigência de capital para certos níveis de atividade (Kaplan & Norton, 1997).

As estratégias apontadas por Kaplan e Norton (1992), estão relacionadas com o estágio de vida em que a organização se encontra. São três as fases do ciclo de vida: fase de crescimento, da maturidade e do declínio. Os objetivos financeiros de cada fase são dessemelhantes, logo estabelece-se diferentes indicadores para cada fase (Gomes et al., 2007).

Segundo Kaplan e Norton (1997), para a perspetiva financeira, existem três campos de atuação estratégicos: o crescimento e diversificação de ganhos, a redução dos gastos/aumento da produtividade, e os planos de alocação dos recursos.

A fase do crescimento tem por objetivo o aumento do volume de negócios, é caracterizada por investimentos na estrutura e capacidade de funcionamento, segmentação do mercado, processos de fidelização de clientes e conceção de novos produtos e serviços. Nesta fase o indicador principal é aumento do volume de vendas.

A fase da maturidade caracteriza-se pela gestão dos ativos, geralmente as organizações continuam a investir, e reinvestir, com a intenção de manter e aumentar a quota do mercado (Gomes et al., 2007). O objetivo desta fase é o aumento do valor económico da organização, geralmente, os indicadores mais utilizados são a margem bruta, rentabilidade do capital investido e a taxa de lucro líquido.

A fase do declínio está relacionada com os *cash flows*, o objetivo global é a recuperação dos investimentos efetuados nas fases anteriores.

1.4.2.2. Perspetiva de clientes

Esta perspetiva atenta com o quão bem a organização responde às necessidades dos seus consumidores, a satisfação do cliente resultará na retenção e fidelização dos mesmos (Jaber & Nashwan, 2022) como efeito adquirem mais vezes e melhoram os resultados financeiros (Silva Júnior et al., 2023).

Os clientes são diferentes, valorizam os produtos de forma diferente, têm diferentes preferências, então a formulação da estratégia deve atender aspetos como: preço, qualidade, imagem, relação e serviço

para cada segmento (Gomes et al., 2007). Para ter sucesso, a organização precisa conhecer os seus clientes, as suas procuras e os fatores que atribuem valor, que serão relevantes na definição dos indicadores (Grande & Haynes, 2024). Também é necessário identificar fatores em que se distingue dos concorrentes.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as organizações optam por dois conjuntos de métricas, os indicadores genéricos, que todas as organizações usam: a satisfação, a fidelização e rentabilidade dos clientes, e quota do mercado. O segundo conjunto é composto por indutores de atuação.

1.4.2.3. Perspetiva dos Processos Internos

Na perspetiva dos processos internos, os objetivos e métricas, estão diretamente ligados à reputação da organização, são fatores-chave para a diferenciação em relação aos concorrentes (Keraa et al., 2024).

Os gestores precisam focar nas operações internas, que lhes permitem aprovar as necessidades dos consumidores, as medidas internas devem resultar dos processos empresariais que têm maior peso na satisfação do cliente, por exemplo, os aspetos que afetam o tempo de entrega, a qualidade, as competências dos colaboradores e a produtividade. Também devem tentar mensurar as tecnologias essenciais para garantir a liderança contínua no mercado (Kaplan & Norton, 1992).

Os autores apresentaram um modelo geral da cadeia de valor, onde identificam três procedimentos internos semelhantes em todas as organizações: o processo de inovação, de operação e no serviço pós-venda.

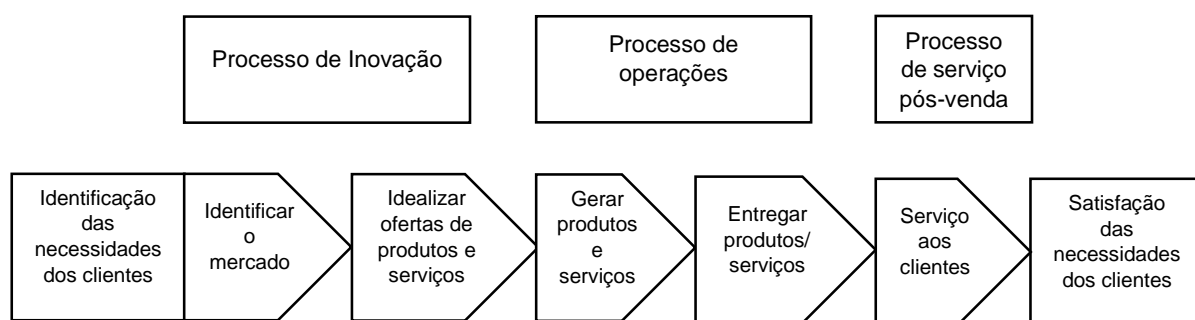


Figura 7. O modelo geral da cadeia de valor.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.28).

A Figura 7 apresenta os processos que compõem a cadeia de valor e as respetivas atividades:

- i. Processo de Inovação - é a fase de avaliação das necessidades atuais e futuras dos clientes, e das condições do mercado, para proceder com desenvolvimento de produtos e serviços que

satisfaçam estas necessidades. Nesta fase é primordial a eficiência e eficácia na inovação e conceção dos produtos. Normalmente, são considerados como indicadores, a quantidade introduzida no mercado em relação à concorrência, percentagem de vendas, e o tempo de desenvolvimento dos produtos novos (Vanzela & Oliveira, 2021). Apesar de existir grande dificuldade, seria interessante medir a eficiência dos processos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) (Gomes et al., 2007). Atualmente, as atividades de I&D têm muita significância na cadeia de valor das organizações, visto que na maioria das vezes apresentam uma vantagem competitiva (Kaplan & Norton, 1997).

- ii. Processo operacional – é uma etapa curta na cadeia de valor das organizações, inicia com a encomenda do cliente e encerra com a entrega da mesma. Nesta fase é fundamental que a encomenda seja entregue dentro do prazo, para a medição do desempenho, o BSC pode usar os indicadores de aspetos diferenciadores que agregam valor para o cliente.
- iii. Serviço pós-venda – esta fase é composta por serviços de apoio ao cliente, designadamente, a devolução, reparação, garantia e reclamações, o processo de resolução deve ser fiável e rápido para a satisfação completa do cliente. Podem ser considerados indicadores, o tempo e o custo do processamento do apoio a prestar.

1.4.2.4. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A perspetiva de aprendizagem e crescimento refere-se à infraestrutura (recursos humanos, materiais e intangíveis) de uma organização e à capacitação para a mesma se destacar futuramente. Os indicadores para esta perspetiva deve incluir o sistema de informação disponível, a motivação, satisfação e autonomia dos funcionários (Jaber & Nashwan, 2022). As organizações podem promover ações de formação dado que é fundamental que os colaboradores estejam sempre à altura das novas necessidades organizacionais desenvolvendo e aprimorando competências.

As quatro perspetivas têm uma relação significativa, o modelo representa uma sequência de causas e efeitos, em que a capacidade de inovação conduz para a excelência dos processos internos, o que consequentemente influencia a criação de valor para o cliente e de seguida para os acionistas (Chehimi & Naro, 2024).

Entretanto, as quatro perspetivas devem ser vistas como um modelo, não como algo inflexível. Conforme a indústria e a estratégia do negócio, pode ser necessário incluir uma ou mais perspetivas diferenciadas para grupos de interesse específicos (Mayo-Alvarez et al., 2024).

1.4.3. O BSC e a sustentabilidade

Atualmente, com a crescente valorização dos aspetos sociais e ambientais, as organizações consideram essencial incluir a sustentabilidade na avaliação de desempenho (Dağdır & Özkan, 2024).

O BSC destacou-se devido ao seu modelo de avaliação abrangente e interconectado, tendo surgido o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), um modelo derivado do BSC tradicional, que junta às quatro perspetivas originais com as perspetivas de sustentabilidade (Chehimi & Naro, 2024).

O conceito do SBSC foi introduzido no início dos anos 2000, tendo sido desenvolvido por investigadores de várias universidades, incluindo St. Gallen, na Suíça e Lüneburg, na Alemanha (Figge et al., 2002; Zingales & Hockerts, 2003). Esta nova área de investigação explora as interligações entre os desempenhos económico, ambiental e social (Figge et al., 2002). O objetivo de uma SBSC é de criar um método que integre a sustentabilidade nas atividades empresariais, facilitando assim a efetivação dos objetivos de sustentabilidade (Zharfpeykan & Akroyd, 2022).

A criação de um BSC específico, bem como a identificação de indicadores sociais e ambientais para um determinado sector empresarial, constituem processos fundamentais para a definição da estratégia do sector. Trata-se de uma experiência de aprendizagem organizacional contínua e recorrente, que pode reforçar a consciencialização da organização relativamente ao desenvolvimento sustentável institucional, bem como a adaptação dos métodos de gestão estratégica face ao desenvolvimento sustentável. Para além disso, a implementação do SBSC permite identificar questões ambientais estrategicamente relevantes, como também possibilita a avaliação do seu potencial impacto no sucesso empresarial (Chehimi & Naro, 2024; Dağdır & Özkan, 2024).

Muitas questões ambientais e sociais consistem em indicadores não financeiros, revelando-se os seus resultados das atividades ambientais e sociais no longo prazo. Através do SBSC, torna-se possível demonstrar a relação de causa e efeito entre os indicadores que se destacam no curto prazo e os resultados das atividades de sustentabilidade que ocorrem no longo prazo (Mio et al., 2022).

(Figge et al., 2002) foram os primeiros a introduzir o conceito de SBSC na literatura, mencionaram três métodos diferentes para integrar a sustentabilidade no BSC. O primeiro método consiste em integrar as questões ambientais e sociais nas quatro perspetivas já existentes do BSC. O segundo método é adicionar uma quinta perspetiva ao BSC, que inclua essas questões. O terceiro método é criar um BSC totalmente personalizado para as questões ambientais e sociais.

As empresas escolhem o método que melhor responde aos seus desafios, às pressões das partes interessadas e às suas necessidades. Para eleger a estrutura do SBSC mais adequada, deve-se identificar a ligação entre as questões ambientais e sociais e a estratégia, assim como explicar a relação entre os indicadores financeiros e não financeiros (Eifert & Julmi, 2022).

Ao aplicar o SBSC, para além de alinhar a estratégia e a execução, as organizações conectam a estratégia e a sustentabilidade social, económica e ambiental, o que impulsiona a elaboração de estratégias sustentáveis duradouras, bem como avaliar o seu cumprimento. (Fernández-González et al., 2023; Wang et al., 2022).

1.4.4. Etapas para a implementação do BSC

Kaplan e Norton (1997), determinaram quatro etapas subjacentes a implementação do modelo BSC:

- i. Definir a arquitetura dos indicadores – consiste em definir a unidade de negócio ideal para a implementar o modelo. É essencial que a unidade selecionada tenha uma estratégia claramente definida para garantir o sucesso da implementação.
- ii. Consenso na definição dos objetivos estratégicos – o arquiteto deve recolher informações básicas sobre o meio envolvente (mercado e stakeholders), assim como documentos sobre a estratégia, missão e visão da unidade. Também é necessário realizar entrevistas para obtenção de informações sobre os objetivos estratégicos e indicadores para as quatro perspetivas (Kaplan & Norton, 1997).
- iii. Seleção dos indicadores – segundo os autores Kaplan e Norton (1997), esta etapa integra quatro objetivos centrais: aperfeiçoar a descrição dos objetivos estratégicos, identificar os indicadores para cada objetivo, identificar a fonte de informação correspondente a cada indicador e por último, identificar as inter-relações entre os indicadores das quatro perspetivas de forma a evidenciar a lógica causal.
- iv. Construção do plano de implementação – nesta última, procede-se ao desenvolvimento do plano de implementação do modelo, o qual deve expor o vínculo entre os indicadores, os sistemas de informação e as bases de dados para que o modelo possa ser eficazmente comunicado a todos os membros da organização (Kaplan & Norton, 1997).

1.4.5. Benefícios do BSC

O modelo, quando aplicado corretamente, apresenta vantagens que contribuem significativamente na melhoria da gestão estratégica e do desempenho organizacional. Quesado et al. (2018) listam algumas destas vantagens:

- i. Proporciona uma visão integral do desempenho organizacional, minimiza a sobrecarga de informações, incentiva os gestores a centrarem-se no conjunto de medidas mais críticas;
- ii. Facilita a definição da estratégia em termos operacionais, permite uma descrição simples, a sua comunicação eficaz possibilita o diálogo sistemático entre os membros da organização sobre questões estratégicas, e as atividades dos departamentos e ainda melhora a qualidade dos sistemas de controlo a controlo contínuo;
- iii. Permite construir uma cultura de alto desempenho, desenvolvendo um espírito de sinergia ao possibilitar o envolvimento de todos na consecução do objetivo.

1.4.6. Limitações do BSC

Segundo Gomes et al. (2007), o BSC apresenta algumas limitações que poderão obstaculizar a implementação do BSC:

- i. A ausência de clareza na definição da estratégia, bem como a existência de interpretações divergentes por parte dos gestores;
- ii. Falta de compromisso por parte dos gestores de topo representa um fator crítico no comprometimento da implementação;
- iii. A ausência de participação ativa dos membros da organização pode dificultar o alinhamento estratégico e o compromisso com os objetivos definidos.

1.4.7. Resultados de alguns estudos no âmbito da aplicação do BSC

A tabela 2 apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos em diversos estudos que analisaram a implementação e os efeitos do *Balanced Scorecard* em diferentes contextos e setores organizacionais.

Tabela 2. Estudos de aplicação do BSC.

Autores	Objetivo	Principais Resultados/ Conclusões
Huber et al. (2025)	Integrar o BSC e a gestão do risco empresarial: Explorando a dinâmica entre as práticas âncora de controlo de gestão e as práticas subsidiárias.	A integração das informações de risco no BSC influenciou significativamente o desenvolvimento de práticas subsidiárias de ERM, as ações de risco foram incorporadas no mapa estratégico, o novo BSC foi amplamente adotado por toda a organização, esta integração foi percebida como um fator de melhoria na tomada de decisões, pois permite que os gestores analisem o envolvimento dos riscos e qual a relação causa-efeito entre eles no desempenho estratégico e quais decisões tomar.
Grande e Haynes (2024)	Desempenho da hotelaria ao ar livre: Através da lente do BSC e da sua perspetiva de cliente.	Adaptado ao setor de camping, com indicadores provenientes de uma grande amostra de comentários de clientes, o BSC proposto contribui para o uso de feedback personalizado, através dos atributos valorizados pelos clientes. Com este método, as redes de camping podem compartilhar a visão estratégica, ajustar as necessidades dos clientes, garantir um bom funcionamento diário das operações e alinhar as táticas de acordo com o local, além de permitir avaliar o desempenho em relação aos objetivos.

Tabela 2. Estudos de aplicação do BSC (cont.).

Autores	Objetivo	Principais Resultados/ Conclusões
Mayo-Alvarez et al. (2024)	Inovação utilizando a conceção dinâmica do BSC como sistema de gestão da segurança industrial numa empresa do sector mineiro-metalúrgico.	Foi proposto combinar os critérios do BSC com o modelo de Dinâmica de Sistemas, a conceção dinâmica do BSC, permite centrar-se no desenvolvimento precoce de planos de ação, garantindo a realização sustentável dos objetivos estratégicos da área, as medidas de desempenho dinâmicas possibilitam a análise prospetiva de cenários que permite antecipar o futuro e concretizar os objetivos estratégicos estabelecidos. O diagrama causal permite a construção de modelos de simulação que facilitam a análise de cenários antecipados, para formulação de planos de ação coerentes.
Akinbowale et al. (2022)	O uso do BSC como ferramenta de gestão estratégica para mitigar fraudes cibernéticas no setor bancário sul-africano.	A implementação da estrutura BSC proposta pode ajudar a promover a redução da fraude cibernética, aprimorar os sistemas de controle de gestão, as métricas de desempenho e a satisfação de clientes e acionistas. Também pode ser empregue como uma ferramenta estratégica para equilibrar as medidas financeiras e não financeiras.
Ahmad A. Abu Jaber e Abdulqadir J. Nashwan (2022).	Quadro de medição do desempenho hospitalar baseado no BSC.	Para alcançar a abrangência necessária ao setor hospitalar, foi acrescentado mais uma perspetiva: a qualidade dos cuidados de saúde, o modelo satisfaz os requisitos lógicos e estatísticos adotados para a medição e melhoria do desempenho, foi possível desenvolver um mapa equilibrado, com elevado grau de orientação que permite que diferentes hospitais com diferentes orientações, atendam às necessidades e expetativas das diversas partes interessadas.
Silva (2021)	Aplicação de um BSC a uma organização sem fins lucrativos: o caso da ESN Porto.	A ESN Porto utiliza uma abordagem que se limita à medição de desempenho, assente quase exclusivamente em critérios financeiros e avaliações subjetivas. Neste contexto, o BSC revelou-se essencial, para reforçar a flexibilidade organizacional e a eficiência na gestão de recursos, também para melhorar a avaliação do desempenho não financeiro e identificar os fatores críticos de sucesso que garantem a sustentabilidade e criação de valor da organização.
Calá (2022).	Implementação do BSC na administração Pública – Estudo de Caso na Junta de Freguesia do Arreiro.	A proposta destacou o potencial do modelo para apoiar o cumprimento da missão institucional, modernizar os serviços, motivar os funcionários e melhorar a qualidade do serviço público. Não foram apresentados resultados concretos, mas espera-se que, se adaptado e aplicado corretamente, o BSC contribua significativamente para a satisfação dos utentes, sem implicar um aumento dos recursos financeiros.

Tabela 2. Estudos de aplicação do BSC (cont.).

Autores	Objetivo	Principais Resultados/ Conclusões
Ribeiro (2005)	O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público.	O estudo realizado permitiu constatar que a aplicação do BSC se enquadra adequadamente no novo paradigma da gestão pública, contribuindo para uma melhor compreensão do papel da estratégia nestas organizações. Verificou-se, igualmente, a necessidade de proceder a alguns ajustamentos, no que diz respeito às perspetivas financeira e do cliente. Constatou-se ainda que a utilização do BSC promove, na cultura organizacional, a noção de que a implementação da estratégia é uma responsabilidade que deve ser partilhada por toda a comunidade educacional (órgãos de gestão, docentes, funcionários, alunos, entre outros), e não apenas pelo Conselho Diretivo.
Silva (2009)	O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública: um Modelo Aplicável a uma Instituição de Ensino Superior.	O modelo Balance Scorecard revelou-se uma ferramenta valiosa para apoiar uma gestão mais pró-ativa e estratégica. A sua implementação contribuiria para melhorar a qualidade e circulação da informação, a tomada de decisão e o controlo interno, promovendo o envolvimento de todos os membros da organização na concretização dos objetivos definidos.
Sordo et al. (2012)	Avaliação do Desempenho Global em Universidades: Uma Aplicação do Balanced Scorecard	O modelo proposto contribuiu para a discussão sobre os relatórios universitários internos e externos na Itália, evidenciando os potenciais benefícios da sua aplicação nas universidades. Dada a complexidade do desempenho académico, o BSC é sugerido como uma ferramenta útil para apoiar a gestão estratégica, facilitar a comunicação externa dos objetivos alcançados e possibilitar comparações entre instituições, desde que adaptado às especificidades de cada universidade.

Fonte: Elaboração própria.

2. Metodologia de Investigação

Nesta seção, apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo, incluindo os procedimentos adotados, as técnicas de recolha e análise de dados, bem como os critérios que orientam a interpretação dos resultados.

2.1. Objetivo do Estudo

Os principais objetivos desta dissertação consistem em:

- i. Estabelecer indicadores de avaliação de desempenho adaptados à realidade do IPB, tendo por base as diferentes perspetivas do *Balanced Scorecard* (BSC). Este objetivo visa criar um conjunto de métricas relevantes e alinhadas com a estratégia institucional, permitindo monitorizar de forma sistemática a performance da instituição.
- ii. Avaliar a aplicabilidade das diferentes perspetivas que fundamentam o BSC, enquanto instrumento de gestão, no contexto de uma IESP, analisando a forma como cada perspetiva contribui para o alinhamento estratégico e apoia a tomada de decisão. Este objetivo permite compreender de que forma o BSC pode ser adaptado às especificidades do ensino superior politécnico, em coerência com a estratégia da instituição.
- iii. Desenvolver um mapa estratégico para o IPB, demonstrando de forma prática e holística as relações de causa-efeito e o impacto que o sucesso num objetivo terá sobre o outro. Permitirá a análise crítica da aplicabilidade do BSC no contexto real da instituição, dando resposta à pergunta central do estudo: “De que forma a utilização do *Balanced Scorecard* pode influenciar os processos de planeamento estratégico e tomada de decisão no IPB?”

A metodologia utilizada é um estudo de caso, visto ser uma investigação que estuda uma situação dentro de um contexto real. Yin (2001) define o estudo de caso como uma investigação que se baseia

fundamentalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos.

Para a condução da investigação com a metodologia de “estudo de caso” é imprescindível seguir as seguintes etapas:

- i. A formulação do problema, no IPB identifica-se a inexistência de uma ferramenta de análise e gestão estratégica que permita aferir a cada momento o grau de consecução de cada objetivo. Diante desta realidade, o presente estudo tem como objetivo a aplicação da ferramenta de análise estratégica, o BSC, apresentado na secção da revisão de literatura com o propósito de destacar informações úteis para a definição dos indicadores e elaboração de um mapa estratégico.
- ii. A seleção dos casos consiste na definição da unidade de estudo, o que pode ser um caso único ou múltiplo, este trabalho trata de um caso único – uma IES, o IPB.
- iii. A elaboração do protocolo, que está associada à etapa que requer a definição da conduta a ser adotada para a aplicação dos elementos de recolha de dados, neste caso, optou-se pelo questionário e análise documental.

A realização do estudo de caso propriamente dita é composta por três atividades: a recolha de dados, a análise dos dados e, por último, a elaboração do relatório. O estudo de caso pode ser usado numa investigação qualitativa ou quantitativa (Yin, 2001). Na investigação qualitativa, o investigador integra-se no contexto em análise e interpreta os fenómenos através de procedimentos metodológicos que lhe permitem compreender um determinado acontecimento inserido nesse ambiente. Entre as principais características deste tipo de pesquisa, destaca-se a recolha de dados diretamente no campo de estudo e a ênfase na obtenção de informações predominantemente descritivas (Sampaio, 2022).

2.2. Metodologia e Instrumento de Recolha de Dados

Para a recolha de informações, recorreu-se à análise documental, na qual foram retirados os objetivos estratégicos. Seguidamente, procedeu-se ao seu enquadramento nas cinco perspetivas propostas – Recursos e Financiamentos, Estudantes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento e, por fim, a Sustentabilidade e Responsabilidade Social, de forma a garantir que cada perspetiva respondesse às questões centrais do modelo. Posteriormente, foi aplicado um questionário dirigido aos principais órgãos de gestão, com o objetivo de recolher a sua avaliação sobre a importância relativa de cada objetivo, bem como a perceção sobre a cultura estratégica da instituição. A análise documental pode ser entendida como uma metodologia de investigação científica em que os dados logrados são absolutamente provenientes de documentos, como o propósito de obter informações neles contidos, a fim de compreender um fenómeno conforme os objetivos da pesquisa (Lima Júnior et al., 2021).

Segundo Gil (2008), documentos escritos podem fornecer dados suficientemente relevantes para dispensar, em alguns casos, a realização de pesquisas de campo. O autor também defende que a investigação social só é viável a partir da análise documental. Uma das principais vantagens da pesquisa documental é o fato de os documentos constituírem fontes estáveis, acessíveis e de baixo custo, que oferecem informações que podem ser consultadas várias vezes e utilizadas para complementar dados obtidos por outras técnicas. Quanto às desvantagens, podem ocasionalmente não refletir fielmente a realidade, já que foram produzidos com finalidades distintas da investigação científica. Além disso, a validade das informações pode ser questionada, uma vez que os documentos resultam de construções humanas e sociais. Contudo, este problema não é exclusivo dos documentos estende-se aos dados qualitativos em geral (Lima Júnior et al., 2021).

O questionário constitui uma técnica de recolha de dados baseada numa sequência estruturada de perguntas. A sua aplicação pode ser feita de forma anónima, o que tende a favorecer a adesão dos participantes, permitindo-lhes emitir livremente a sua opinião dentro de um conjunto de respostas previamente definidas. Contudo, consoante o método adotado para a sua distribuição, é frequente verificar-se uma taxa de resposta reduzida (Sampaio, 2022).

A elaboração de um questionário inicia-se após a definição do tema, da população-alvo e dos objetivos do estudo. De seguida, procede-se à elaboração de um rascunho, tendo em consideração o tipo e o formato das perguntas, o modo de aplicação e as possíveis opções de resposta. Após a finalização do rascunho, é realizado um pré-teste com o intuito de rever e validar o instrumento de recolha de dados (Sampaio, 2022).

É fundamental incluir no questionário um texto introdutório que explique os motivos e os objetivos da sua aplicação. Este texto é designado por preâmbulo ou introdução. Posteriormente, apresentam-se as perguntas de forma ordenada, geralmente iniciando com questões descritivas, seguidas de questões comportamentais, por fim, questões relacionadas com preferências, onde se espera obter a opinião sobre o objeto de pesquisa (Sampaio, 2022).

Quanto ao formato das perguntas, o questionário pode incluir perguntas de resposta aberta ou fechada. As perguntas abertas possibilitam que o respondente apresente a sua perspetiva por meio de comentários e explicações, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada e contextualizada dos dados. Este método reduz o tempo de preparação do instrumento, mas aumenta a duração do processo de análise devido ao número elevado de informação. Por outro lado, as perguntas de resposta fechada apresentam opções previamente definidas entre as quais o respondente deve escolher, o que facilita a organização e análise quantitativa dos dados obtidos (Sampaio, 2022).

O questionário do presente trabalho foi concebido com a finalidade de recolher informação que possibilitasse a seleção dos principais objetivos para a análise e futura implementação de BSC no IPB. O instrumento foi direcionado aos principais órgãos de gestão, presidência e dirigentes das seis escolas que compõem o instituto, bem como aos dirigentes intermédios, responsáveis pela gestão dos

diferentes departamentos. A elaboração das questões teve como base o Planeamento Estratégico do IPB para quadriénio 2022-2026, garantindo, assim, a coerência entre o instrumento aplicado e os objetivos estratégicos já definidos pela instituição. Durante o processo de seleção dos indicadores a integrar em cada uma das perspetivas do BSC, verificou-se que, para a perspetiva financeira, o documento apresentava apenas um indicador diretamente aplicável. Face a esta limitação, tornou-se necessário complementar a perspetiva com a criação de novos indicadores, definidos a partir dos objetivos financeiros habitualmente associados a instituições de ensino superior públicas. Estes objetivos, em geral, centram-se na sustentabilidade orçamental, diversificação de financiamento, eficiência na gestão de recursos e apoio à missão pública da instituição. A estrutura do questionário privilegiou perguntas de natureza fechada, em particular na secção dedicada à cultura estratégica. Foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente) para a avaliação da relevância dos objetivos considerados essenciais.

O questionário foi organizado em oito secções distintas, a saber: a introdução, destinada a contextualizar o objetivo do inquérito, a caracterização do inquirido, a cultura estratégica do IPB, e uma secção para cada uma das cinco perspetivas que compõem o modelo proposto.

A aplicação do questionário ocorreu em formato online, sendo o link enviado individualmente a cada um dos participantes. A recolha de dados decorreu durante o mês de setembro e estendeu-se até meados de outubro.

2.3. Descrição dos Métodos de Tratamento dos Dados

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à preparação e organização dos dados com vista à sua posterior análise. Para o tratamento da informação recorreu-se à folha de cálculo *Microsoft Excel*®, que permitiu a sistematização e consolidação das respostas. A análise efetuada tem carácter essencialmente descritivo, recorrendo à elaboração de quadros de múltipla entrada, os quais possibilitaram a apresentação estruturada dos objetivos estratégicos, nas diferentes perspetivas do BSC e a identificação de padrões de alinhamento entre os mesmos. Adicionalmente, foi utilizado o software *IBM SPSS Statistics* (versão 27), que permitiu efetuar um tratamento estatístico complementar. Com recurso a este programa, procedeu-se ao cálculo das médias por perspetiva do BSC, em cruzamento com a área de formação dos participantes, possibilitando uma análise mais aprofundada das relações entre as variáveis e a identificação de eventuais diferenças ou tendências relevantes.

3. Apresentação e Análise dos Resultados

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir da aplicação da metodologia descrita anteriormente. Os dados estão organizados de forma a evidenciar as principais tendências e informações relevantes, seguindo os critérios de desempate aplicados aos objetivos que obtiveram resultados iguais. Os resultados estão ilustrados por meio de tabelas ou de figuras para facilitar a visualização das informações.

3.1. Caracterização da Instituição de Ensino Superior

O IPB, fundado em 1983, é uma instituição pública de ensino superior situada no distrito de Bragança, no nordeste de Portugal, na região de Trás-os-Montes e Alto Douro. O IPB é composto por seis escolas: a Escola Superior Agrária (ESA), a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTiG), a Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo (EsACT), a Escola Superior de Saúde (ESSa) e a Escola Superior de Hotelaria e Bem-Estar (EHB). Cada uma dessas escolas oferece uma variedade de cursos em áreas diversificadas, como artes, comunicação e multimédia, turismo, bem-estar, desporto e lazer, educação, formação de professores, saúde, proteção social, ciências empresariais, direito, ciências agrárias, recursos naturais e tecnologias. O IPB oferece ciclos de estudos que vão desde os CTeSP, Licenciaturas, Mestrados, Pós-Graduações e Doutoramentos. As suas escolas estão distribuídas por três campus: Bragança, Mirandela (onde se encontra a EsACT) e Chaves, sendo este último o mais recente. O IPB também disponibiliza programas descentralizados em vários municípios da região, especialmente para os CTeSP, através de acordo com os municípios (IPB, 2023).

O IPB conta com duas Unidades de Investigação avaliadas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) com a classificação "Excelente":

- Centro de Investigação em Digitalização e Robótica Inteligente (CeDRI)

- Centro de Investigação de Montanha (CIMO)

Além disso, possui mais quatro outras Unidades:

- Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG)
- Centro de Investigação Transdisciplinar em Educação e Desenvolvimento (CITeD)
- Grupo de Investigação em Construção Sustentável (GICoS)
- Centro de Investigação em Vida Ativa e Bem-Estar (LiveWell)

O IPB também conta com um Laboratório Associado, único no sistema politécnico: o SusTEC – Laboratório Associado para a Sustentabilidade e Tecnologia em Regiões de Montanha. O IPB também participa de outras Unidades de Investigação externas ou multi-institucionais.

O IPB estabelece uma forte ligação com a sociedade, com o objetivo de promover o desenvolvimento regional, enquanto busca uma crescente afirmação tanto a nível nacional quanto internacional. A instituição incentiva a formação intelectual e profissional dos seus estudantes, garantindo a acessibilidade ao ensino superior para todos os cidadãos qualificados, promovendo uma aprendizagem contínua ao longo da vida (IPB, 2023).

O IPB também apoia a mobilidade estudantil, tanto no contexto nacional como internacional, destacando-se na atração de estudantes estrangeiros. A instituição aposta especialmente em países lusófonos e em estudantes de países onde o português não é falado, oferecendo programas de estudo em língua inglesa. Com uma comunidade multicultural, o IPB conta com 36% de estudantes internacionais (IPB, 2023).

Adicionalmente, o IPB inclui os Serviços de Ação Social (SAS), uma unidade independente com autonomia administrativa e financeira, que oferece uma variedade de serviços de apoio aos alunos, como cantinas, residências universitárias, serviços médicos, bolsas de estudo e atividades desportivas (IPB, 2023).

3.1.1. Missão

O IPB é uma instituição pública com o objetivo de criar, transmitir e difundir conhecimento técnico-científico e profissional, promovendo a ligação entre ensino, investigação prática e desenvolvimento experimental. A sua missão é desenvolvida em estreita colaboração com a sociedade, incluindo parcerias internacionais e transfronteiriças, com o intuito de fortalecer a coesão territorial e reforçar a posição do país no cenário nacional e internacional. O foco está na promoção do desenvolvimento regional, através da inovação, e na valorização do conhecimento científico e tecnológico (IPB, 2023).

O IPB valoriza o trabalho de seus docentes, investigadores e funcionários não docentes, incentivando a formação intelectual e profissional dos seus alunos. Além disso, garante que todos os cidadãos

qualificados possam aceder ao ensino superior, promove também a aprendizagem ao longo da vida. A mobilidade de estudantes e diplomados, tanto dentro do país quanto para o exterior, é incentivada, especialmente no contexto do espaço europeu de ensino superior e da comunidade dos países de língua oficial portuguesa (IPB, 2023).

3.1.2. Visão

A visão do IPB reflete o seu compromisso com a excelência académica, a inovação e o desenvolvimento sustentável da região e da sociedade em geral. De acordo com o plano estratégico 2023-2026, num horizonte de médio prazo, o IPB perspectiva-se como:

- **Uma IES de referência internacional**, destacando-se pela inovação nos métodos de ensino, com ênfase na aprendizagem baseada em problemas e desafios reais, provenientes das parcerias estratégicas com empresas e organizações locais. A sua abordagem é voltada para os objetivos de desenvolvimento sustentável e as necessidades do mercado de trabalho futuro, promovendo o sucesso académico e a formação integral de profissionais criativos. O IPB também se foca na qualificação e requalificação de adultos, estruturando-se para atender às necessidades e características deste público (IPB, 2023).
- **Uma IES sólida em termos de qualidade científica e capacidade de investigação aplicada e desenvolvimento tecnológico**, com um perfil orientado para uma Universidade Politécnica que responde às necessidades da região. A instituição busca apoiar a economia regional por meio da inovação, especialmente com foco na sustentabilidade.
- **Uma IES intimamente ligada à região**, atuando como impulsionadora de uma cultura de empreendedorismo, transferência de tecnologia e cocriação de inovação tecnológica. O IPB também tem um forte potencial para se expandir internacionalmente, contribuindo para o desenvolvimento global enquanto fortalece a sua base local (IPB, 2023).
- **Uma Instituição de Ensino Superior (IES) que mantém ou fortalece a sua dimensão**, consolidando-se como um atrator populacional, com impacto muito além da sua região de origem, revertendo a tendência de diminuição demográfica. Mais do que responder às necessidades locais, o IPB visa ser o motor do desenvolvimento regional, transformando-se num polo significativo de ciência e tecnologia, e contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento equilibrado do território, valorização cultural e coesão nacional.
- **Uma IES de carácter internacional**, com capacidade para atrair talento e acolher estudantes e investigadores internacionais. Envolvido em parcerias estratégicas de grande relevância nos campos da formação e investigação, especialmente com os países de língua portuguesa e dentro do contexto europeu, o IPB busca expandir sua influência global (IPB, 2023).

- **Uma instituição que valoriza as pessoas**, promovendo o bem-estar de todos os seus membros e criando uma cultura de qualidade sólida, que se traduz em eficiência, eficácia e melhoria contínua em todas as suas atividades e na gestão de recursos (IPB, 2023).
- **Uma instituição em processo de modernização e expansão das suas infraestruturas**, com foco na concretização da sua missão. Destacam-se os projetos de construção e melhoria do campus da saúde, do campus da nova escola de hotelaria e bem-estar, o aumento da oferta de alojamento estudantil, o reforço das infraestruturas de apoio à investigação e à cocriação, e o desenvolvimento de um campus sustentável (IPB, 2023).

3.1.3. Valores

Os valores do IPB traduzem os princípios orientadores que sustentam a sua atuação institucional, promovendo uma cultura de ética, responsabilidade e excelência. Assim, o IPB orienta-se pelos valores essenciais que moldam a sua identidade e prática institucional:

- **Autonomia e Identidade:** O IPB tem vindo a afirmar-se como uma instituição com uma identidade própria, reconhecida pela energia dedicada à melhoria contínua das suas competências científicas, pelo gosto pela qualidade, pela forte internacionalização e pela capacidade de atrair alunos e investigadores internacionais. Mais recentemente, também se tem destacado pelo seu envolvimento na promoção do desenvolvimento económico, social e cultural da região onde está localizado. Esta identidade tem sido consolidada graças ao exercício responsável da sua autonomia, à sua resistência e à defesa intransigente da sua independência, permitindo-lhe decidir sobre o seu futuro (IPB, 2023).
- **Coesão Institucional:** O IPB é uma instituição de média dimensão, que abrange uma grande diversidade de áreas científicas, distribuídas por suas seis escolas. Apesar dessa diversidade, tem conseguido manter uma forte coesão interna, garantindo que as diferentes áreas trabalham em harmonia, reforçando a unidade e a colaboração em prol dos objetivos comuns da instituição (IPB, 2023).
- **Unicidade da Imagem Institucional e Coesão Interna:** A coesão interna do IPB tem sido fortalecida pela centralização de serviços comuns e pela boa articulação entre os diversos órgãos de decisão. Essa unidade tem permitido ao IPB ultrapassar fragilidades temporárias em algumas áreas, preservando a sua dimensão e diversidade, e garantindo sua solidez institucional. A unicidade da imagem institucional é um dos pilares que sustenta essa coesão e crescimento (IPB, 2023).
- **Compromisso com a Sociedade e a Região:** A missão do IPB é profundamente ligada à sua utilidade para a região. O compromisso com o desenvolvimento regional e a coesão nacional materializa-se através da investigação aplicada, focada nas áreas fortes da região, e no apoio à criação e crescimento de empresas inovadoras, com destaque para o Parque de Ciência e

Tecnologia. Além disso, o IPB está envolvido em atividades culturais e sociais e contribui para a definição de estratégias de especialização inteligente para a região, reforçando a sua ligação e impacto local (IPB, 2023).

- **Sustentabilidade:** A sustentabilidade é um valor central para o IPB, sendo essencial para o desenvolvimento da instituição e o cumprimento da sua missão. O IPB tem um compromisso firme com a solidez financeira, a responsabilidade ambiental e social, incorporando esses princípios em todas as suas decisões e atividades. Isso inclui o respeito pelos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU e a adoção de práticas responsáveis em diversas áreas:
 - **Responsabilidade financeira e legal,** ajustando as atividades aos recursos financeiros disponíveis e condicionando o desenvolvimento de novos projetos à sua viabilidade financeira.
 - **Responsabilidade social,** promovendo o desenvolvimento pessoal contínuo dos colaboradores e buscando a harmonia entre os interesses individuais e os objetivos comuns, assegurando que as atividades do IPB tenham um impacto positivo na comunidade envolvente.
 - **Responsabilidade ambiental,** alinhando o desenvolvimento do IPB com um campus sustentável, em termos de eficiência energética, uso de fontes de energia renovável, gestão de resíduos, proteção da biodiversidade e valorização da paisagem e conforto urbano. Além disso, o campus é projetado para ser um espaço aberto e vivido pela comunidade (IPB, 2023).
- **Criatividade e Impacto:** A criatividade institucional do IPB é promovida através da experimentação e ousadia na criação de novas soluções, em estreita colaboração com a comunidade. Em um contexto de constante mudança, o IPB adota uma mentalidade empreendedora, encara problemas e desafios como oportunidades para o desenvolvimento de inovações (IPB, 2023).
- **Multiculturalidade e Respeito pelas Diferenças:** O IPB se orgulha da sua natureza multicultural, com estudantes e investigadores provenientes de todos os continentes. O respeito pelas diferenças, sejam elas étnicas, religiosas, de género ou de qualquer outra natureza, é um pilar fundamental dos seus valores, refletindo o compromisso da instituição com a inclusão e a diversidade (IPB, 2023).
- **Livre Expressão e Liberdade de Criação Cultural, Científica, Tecnológica e Artística:** A instituição promove e respeita a livre expressão, assim como a liberdade de criação nas áreas cultural, científica, tecnológica e artística. O IPB assegura que seus membros possam desenvolver e partilhar suas ideias e projetos sem restrições, favorecendo a inovação e a evolução contínua (IPB, 2023).
- **Transparência:** O IPB preza pela transparência, tanto nos processos de tomada de decisão quanto no acesso à informação relevante sobre suas atividades e resultados financeiros. Isso

garante uma gestão aberta e responsável, fortalecendo a confiança da comunidade interna e externa na instituição (IPB, 2023).

Esses valores são a base do compromisso do IPB com a excelência e o desenvolvimento contínuo, tanto a nível interno quanto em sua interação com a sociedade e o mundo.

3.1.4. Estrutura Orgânica

O IPB é administrado pelo Conselho Geral, pelo Presidente, pelo Conselho de Gestão, pelo Conselho Técnico-Científico e pelo Conselho Permanente.

A estrutura do IPB é composta por seis unidades orgânicas dedicadas ao ensino e à investigação, conhecidas como Escolas, além de cinco unidades voltadas para a investigação e à inovação (sendo quatro delas próprias e uma afiliada), cinco unidades de investigação e inovação, bem como os Serviços Centrais e os de Ação Social. Conforme estabelecido nos regulamentos do IPB, as escolas e unidades de investigação possuem autonomia em termos administrativos, pedagógicos e científicos.

Os encarregados pela gestão da governação científica e pedagógica das escolas são: o Diretor, o Conselho Técnico-Científico, o Conselho Pedagógico, os Departamentos e o Conselho Permanente (IPB, 2023).

3.1.5. Planeamento Estratégico

O Plano Estratégico do IPB para o quadriénio 2022-2026 propõe-se a iniciar um novo ciclo de transformação, centrado na mudança e na inovação regional. O IPB ambiciona contribuir ativamente para a transformação da região e para o aumento do seu impacto positivo. Nesse sentido, foram definidos seis eixos estratégicos: um politécnico comprometido e orientado para o futuro; qualificação para o trabalho do futuro; inovação em prol da sustentabilidade; liderança inclusiva; soluções centradas nas pessoas; e um campus sustentável.

A primeira metade do plano foca-se na forma como a instituição pretende cumprir a sua missão de transformar a região e reforçar o seu impacto positivo. A segunda metade dedica-se à abordagem para liderar o processo de mudança, diferenciação, sustentabilidade, melhoria e expansão (IPB, 2023).

3.2. Caracterização das perspetivas

O BSC é um modelo que pode ser utilizado por qualquer organização, seja pública ou privada, oferece um procedimento estruturado para definir a estratégia, monitorizá-la e aprimorá-la onde a visão e a estratégia são organizadas em torno das quatro perspetivas clássicas. Estas perspetivas devem ser

consideradas como modelo, conforme as circunstâncias do setor e da estratégia organizacional pode ser necessária uma ou mais perspectivas adicionais.

O objetivo do setor público está direcionado ao fornecimento de serviços de qualidade que satisfaçam as necessidades coletivas dos cidadãos. Neste enquadramento uma instituição de ensino superior pública deve ser avaliada pela forma como gere os seus recursos financeiros, e não pelos critérios típicos do setor privado (Ribeiro, 2005). No caso específico de uma IESP, a análise deve recair sobre a forma como gere e mobiliza os seus recursos, assegurando simultaneamente a sustentabilidade financeira e o cumprimento da sua missão educativa e científica.

Assim, optou-se por substituir a designação “perspetiva financeira” pela expressão “perspetiva dos recursos e financiamentos”, por se considerar que esta terminologia reflete de forma mais adequada a realidade e os objetivos estratégicos de uma instituição pública. A nova designação permite evidenciar que a avaliação deve considerar não apenas os fluxos financeiros, mas também a eficiência na gestão dos recursos disponíveis, a diversificação das fontes de financiamento e a sua articulação com a missão de serviço público.

Considerando a missão do IPB, *“a criação, transmissão e difusão do conhecimento técnico-científico e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada para a prática e do desenvolvimento experimental”* (IPB, 2023, p 7) optou-se por designar a perspetiva de clientes como perspetiva de estudantes, refletindo com maior precisão o papel central destes no contexto da instituição e a sua natureza pública e educativa. Em relação às perspetivas de processos internos e à perspetiva de aprendizagem e inovação, mantiveram-se os parâmetros tradicionais, uma vez que estes já contemplam os eixos estratégicos da instituição, como a eficiência organizacional, a qualidade dos serviços prestados, a promoção da investigação aplicada e o desenvolvimento de competências técnicas e científicas.

Analisadas as seis prioridades estratégicas definidas para o triénio 2023–2026, considerou-se pertinente adicionar uma nova perspetiva ao modelo de avaliação – a perspetiva da sustentabilidade e responsabilidade social. Esta dimensão reforça o compromisso do IPB com a responsabilidade ambiental, assegurando que as suas ações e decisões estratégicas contribuem para o desenvolvimento sustentável da instituição e do território em que se insere.

As cinco perspetivas apresentam diferentes perguntas, cujo objetivo central é mostrar de que forma cada área contribui para a concretização dos objetivos estratégicos globais.

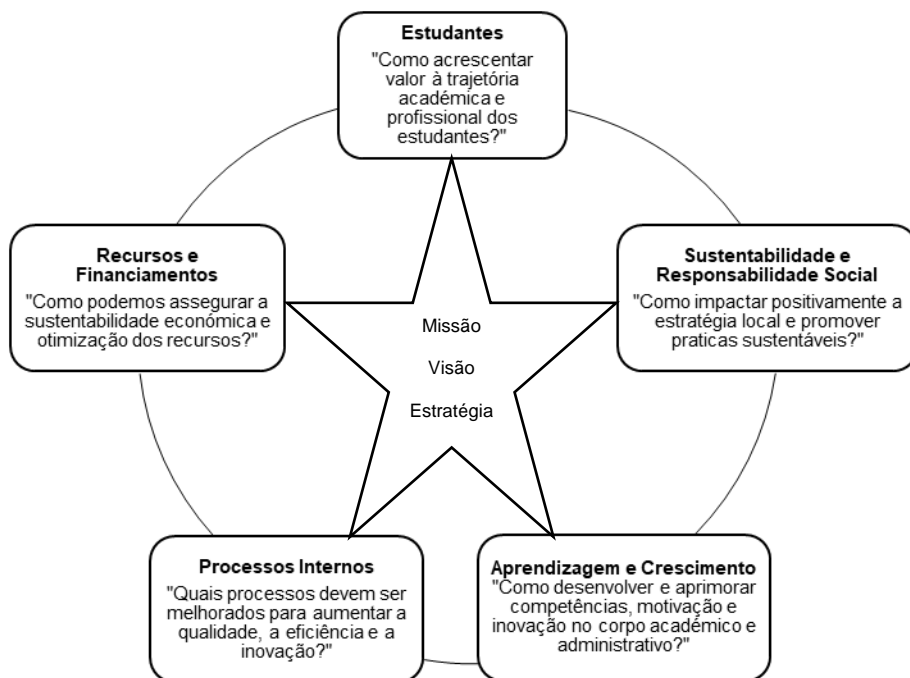


Figura 8. *Balanced Scorecard* do IPB.

Fonte: Elaboração própria.

Como se pode observar na figura 8, o *BSC* do IPB detém como foco central a criação de valor para os estudantes. No modelo, as perspectivas encontram-se conectadas de forma dinâmica, e o sucesso numa dimensão potencia o progresso das restantes. Por exemplo, a satisfação dos estudantes conduz a uma maior motivação e envolvimento, reduzindo o insucesso e o abandono escolar. Este resultado positivo reforça a sustentabilidade financeira da instituição, através do aumento das taxas de conclusão e da captação de novos estudantes.

Paralelamente, a instituição terá maior capacidade para investir em recursos humanos e infraestruturas. Este investimento traduz-se em melhores práticas pedagógicas, maior eficiência nos processos internos e inovação organizacional. A excelência dos processos internos, por sua vez, assegura maior qualidade e eficácia nas atividades académicas e administrativas, criando condições para uma aprendizagem mais significativa e para um ambiente institucional que valoriza a sustentabilidade e a responsabilidade social, contribuindo para a consolidação de um ecossistema de conhecimento e cooperação entre o IPB e os diversos agentes do território.

Desta forma, o impacto positivo propaga-se novamente para a perspectiva dos estudantes, permitindo a continuidade do ciclo.

3.3. Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas

Após a definição da estratégia, impõe-se a formulação de objetivos de desempenho, acompanhados pela identificação dos respectivos indicadores, bem como pela determinação das metas e iniciativas associadas a cada um deles. Os objetivos estratégicos presentes neste trabalho foram identificados a partir da análise da documentação institucional existente. Posteriormente, foi aplicado um questionário dirigido aos principais órgãos de gestão, com o objetivo de recolher a sua avaliação sobre a importância relativa de cada objetivo. A partir das respostas, foram selecionados os quatro objetivos mais assinalados em cada perspectiva. Para cada objetivo selecionado, manteve-se o respetivo indicador previamente definido na documentação. Contudo, verificaram-se diferenças quanto ao grau de completude entre as várias perspectivas do *Balanced Scorecard*. Quanto à perspectiva financeira, o documento apresentava apenas um objetivo diretamente aplicável. Diante desta limitação, tornou-se necessário complementar essa perspectiva com a criação de novos indicadores, elaborados a partir dos objetivos financeiros geralmente associados a instituições de ensino superior públicas. Nas perspectivas de estudantes, aprendizagem e crescimento e sustentabilidade e responsabilidade social, procedeu-se a ajustes complementares pontuais, de modo a garantir a coerência e a mensuração dos objetivos estratégicos. Por outro lado, para a perspectiva dos processos internos, não foi necessário complementar, uma vez que o documento base já apresentava diversos objetivos adequados.

Segundo Niven (2006), os indicadores podem ser como referência, podem ser utilizados para avaliar, mensurar e informar o desempenho de um objetivo estratégico face aos resultados esperados. Os indicadores têm a função de medir e acompanhar o grau de sucesso alcançado. A sua monitorização deve obedecer a uma periodicidade previamente definida, que pode ser trimestral, semestral ou outra considerada mais adequada aos objetivos da empresa (Gomes, 2019). Para os indicadores associados aos objetivos selecionados, foi necessário adotar o mesmo procedimento: enquanto alguns foram mantidos conforme definidos na documentação institucional, outros foram criados ou ajustados, de modo a assegurar a coerência, a aplicabilidade e a mensuração de cada objetivo, no contexto do *Balanced Scorecard*.

Os autores do modelo, Kaplan e Norton (1996), especificam dois géneros de indicadores fundamentais que devem compor um BSC eficaz: *lagging*, os indicadores de resultados, e *leading* os indicadores de indução. Os primeiros evidenciam o desempenho alcançado, refletindo o que foi obtido após determinado período. Já os segundos representam os fatores que conduzem a esse desempenho, funcionando como motores dos resultados obtidos. Assim, é essencial que o BSC apresente uma combinação equilibrada de ambos os indicadores, dado que se complementam (Niven, 2006). Após a definição dos objetivos e dos respetivos indicadores, deve-se estabelecer metas para monitorizar a evolução do desempenho. Elas permitem obter uma perceção real do desempenho e identificar os aspetos que precisam de ser ajustados para alcançar melhores resultados. No entanto, estas metas

não foram propostas neste trabalho, pois a sua definição cabe aos órgãos de gestão, que detêm a visão global necessária para estabelecer valores-alvo adequados aos recursos e prioridades institucionais.

Após a definição das metas adequadas aos indicadores de cada perspectiva do BSC, surge a indispensabilidade de criar iniciativas que contribuam para a concretização dos resultados. Neste contexto, as iniciativas compreendem projetos, programas ou atividades que asseguram o alcance do desempenho esperado. A sua natureza é bastante diversa, podendo variar desde a implementação de um programa de aperfeiçoamento profissional até à criação de um canal de atendimento aos utilizadores no site da organização. Apesar dessa diversidade, todas as iniciativas devem estar claramente vinculadas ao encadeamento estabelecido entre objetivos, indicadores e metas estratégicas (Niven, 2006). As iniciativas associadas aos objetivos foram, em parte, mantidas conforme a documentação institucional e, em parte, propostas no âmbito deste trabalho, com o propósito de exemplificar ações estratégicas que possam contribuir para o cumprimento dos indicadores definidos, especialmente nos casos em que foram criados objetivos adaptados à realidade do Instituto.

3.4. Análise dos Resultados

A análise apresentada a seguir integra as avaliações dos principais órgãos de gestão sobre a importância atribuída a cada um dos objetivos estratégicos, ilustrada através de gráficos e complementada por uma tabela que enquadra cada objetivo com o respetivo indicador, meta e ações associadas. Numa primeira fase, é feita a caracterização dos inquiridos, permitindo contextualizar as respostas obtidas. Seguidamente, abordam-se as perceções relativas à cultura estratégica. Ao longo da análise, são também explicitados os objetivos, assim como o critério de desempate aplicado nos casos em que diferentes objetivos obtiveram a mesma pontuação.

Caraterização dos inquiridos

A caraterização sociodemográfica e profissional dos respondentes do estudo permite compreender o perfil da amostra participante. A tabela 3 apresenta de forma detalhada o perfil de cada um dos respondentes.

Tabela 3. Caraterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos.

Inquirido	Faixa etária	Género	Tempo no cargo	Área de Formação
1	35-44 anos	Masculino	5-8 anos	Economia e Gestão
2	45-54 anos	Masculino	5-8 anos	Economia e Gestão
3	65 ou mais anos	Feminino	13 ou mais anos	Outra
4	45-54 anos	Masculino	9-12 anos	Engenharia

Tabela 3. Caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos (cont.).

Inquirido	Faixa etária	Género	Tempo no cargo	Área de Formação
5	45-54 anos	Masculino	13 ou mais anos	Engenharia
6	45-54 anos	Masculino	5-8 anos	Outra
7	45-54 anos	Feminino	2 ou menos anos	Economia e Gestão
8	45-54 anos	Feminino	9-12 anos	Economia e Gestão
9	35-44 anos	Feminino	2 ou menos anos	Saúde
10	55-64 anos	Masculino	13 ou mais anos	Engenharia
11	45-54 anos	Feminino	13 ou mais anos	Economia e Gestão
12	45-54 anos	Masculino	3-4 anos	Economia e Gestão
13	45-54 anos	Masculino	5-8 anos	Economia e Gestão
14	55-64 anos	Masculino	13 ou mais anos	Economia e Gestão

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

Como se pode verificar na tabela 3, a maioria dos respondentes é do género masculino (64,3%), predominando na faixa etária entre 45 e 54 anos (64,3%). Quanto à formação académica, mais de metade possui formação em Economia e Gestão (57,1%), seguida de Engenharia (21,4%), outras áreas (14,3%) e Saúde (7,2%). Relativamente ao tempo de exercício no cargo atual, observa-se uma distribuição heterogénea, com predominância de respondentes com 13 anos ou mais de experiência (35,7%) e entre 5 e 8 anos (28,6%).

Cultura estratégica

Foram feitas seis perguntas sobre a cultura estratégica da instituição. Todos os inquiridos concordam que existe uma cultura estratégica no IPB e afirmam ter conhecimento dos objetivos estratégicos.

Relativamente à existência de um processo adequado de disseminação do plano estratégico do IPB, a maioria (64,3%) concorda que sim, enquanto 35,7% consideram que não existe. No que diz respeito ao conhecimento dos mecanismos de monitorização da implementação dos objetivos estratégicos, 71,4% afirmam conhecer esses mecanismos, e 28,6% indicam que não.

Quando questionados sobre a perceção do conhecimento dos objetivos estratégicos pelos docentes, investigadores e colaboradores do IPB, a maioria (57,1%) respondeu que não, 28,6% considerou que sim, e os restantes 14,3% afirmaram não saber.

Por fim, relativamente à aplicação do BSC como ferramenta de implementação da estratégia no IPB, 64,3% consideram-na adequada, 28,6% não sabem e 7,1% acham que não é apropriada. Tendo em

conta estas percepções, torna-se pertinente compreender o perfil profissional dos participantes, de modo a analisar se a experiência e a formação podem influenciar a forma como o BSC é avaliado.

Assim a análise da relação entre a área de formação e o tempo de exercício no cargo permite identificar padrões de experiência profissional entre diferentes perfis acadêmicos. A tabela seguinte representa o cruzamento entre estas variáveis.

Tabela 4. Cruzamento Tempo de exercício do cargo x Área de formação.

Tempo no cargo	Economia e Gestão	Engenharia	Saúde	Outras áreas	Total
2 ou menos anos	1	0	1	0	2 (14,3%)
3-4 anos	1	0	0	0	1 (7,1%)
5-8 anos	3	0	0	1	4 (28,6%)
9-12 anos	1	1	0	0	2 (14,3%)
13 ou mais anos	2	2	0	1	5 (35,7%)
Total	8 (57,1%)	3 (21,4%)	1 (7,1%)	2 (14,3%)	14 (100%)

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

Conforme apresentado na tabela 4, os respondentes formados em Economia e Gestão e em Engenharia apresentam, cada grupo, dois participantes com 13 anos ou mais de experiência, indicando que ambos os perfis contam com profissionais de longa experiência. Nas áreas de Saúde e Outras áreas, observa-se menor número de respondentes, o que reflete uma participação mais limitada desses domínios. Esta distribuição sugere que a percepção sobre a adequação do BSC pode ser influenciada pelo perfil e pela experiência profissional dos participantes.

De seguida, analisa-se a relação entre o tempo de exercício do cargo e a percepção sobre a existência de um processo adequado de disseminação do plano estratégico, de forma a identificar eventuais diferenças associadas à experiência profissional dos respondentes.

A tabela 5 apresenta a relação entre o tempo de exercício do cargo e a percepção da existência de um processo adequado de disseminação do plano estratégico. Observa-se que, entre os respondentes com 13 ou mais anos de experiência, a maioria considera que existe um processo adequado de disseminação. Pelo contrário, entre os participantes com menos anos de exercício, as respostas encontram-se mais equilibradas entre as opções: sim e não. Ainda que o número total de respostas (n = 14) não permita generalizações estatísticas, os dados obtidos oferecem indícios de que o envolvimento com o plano estratégico tende a crescer com o tempo de permanência na instituição, sugerindo uma relação positiva entre a antiguidade e o grau de conhecimento dos processos estratégicos.

Tabela 5. Cruzamento Opinião sobre a existência de um processo adequado de disseminação do plano estratégico * Tempo de exercício do cargo

		Existência de um processo adequado de disseminação do plano estratégico		Total
		Não	Sim	
Tempo de exercício do cargo	13 ou mais anos	1	4	5
	2 ou menos anos	1	1	2
	3-4 anos	1	0	1
	5-8 anos	1	3	4
	9-12 anos	1	1	2
Total		5 (35,7%)	9 (64,3%)	14 (100%)

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

De forma geral, observa-se uma tendência positiva associada ao aumento do tempo de exercício do cargo: à medida que cresce a antiguidade, aumenta também a proporção de respostas afirmativas (“Sim”) quanto à adequação da disseminação do plano estratégico. Essa tendência sugere que os colaboradores com mais tempo de vínculo institucional possuem maior familiaridade com as práticas de gestão e comunicação estratégica, o que contribui para uma percepção mais favorável sobre a disseminação do plano. Por outro lado, as respostas menos positivas entre os participantes com menor tempo de exercício podem refletir lacunas na integração e no acesso à informação estratégica, indicando a necessidade de fortalecer os mecanismos de comunicação interna, especialmente junto dos colaboradores mais recentes.

Tendo em conta a caracterização dos respondentes e as possíveis diferenças de experiência e formação identificadas anteriormente, procede-se à comparação das médias de valorização atribuídas às diferentes perspetivas do BSC, em função da área de formação. O objetivo desta análise é verificar se a formação académica influencia a percepção dos participantes sobre a importância relativa de cada perspetiva do modelo, permitindo compreender se determinados perfis profissionais valorizam mais aspetos específicos do BSC.

A tabela 6 apresenta as médias de valorização atribuídas às cinco perspetivas do *Balanced Scorecard*, em função da área de formação dos respondentes. Observa-se que as médias globais se situam entre 4,17 e 4,38, o que evidencia uma percepção globalmente positiva sobre a relevância das diferentes dimensões do modelo, enquanto instrumento de gestão no contexto de uma IESP.

Tabela 6. Média da valorização das perspetivas do BSC por área de formação

Área de Formação		Recursos e Financiamentos	Estudantes	Processos Internos	Aprendizagem e Crescimento	Sustentabilidade e Responsabilidade Social
Economia e Gestão	Média	4,1071	4,1250	3,9722	4,1786	3,8438
	n	8	8	8	8	8
	Desvio Padrão	,51649	,76765	,56889	,54398	,74627
Engenharia	Média	4,4286	4,6667	4,8415	4,7619	4,6667
	n	3	3	3	3	3
	Desvio Padrão	,65465	,38188	,55925	,29738	,57735
Outra	Média	3,7143	4,0625	4,3333	4,3571	4,5625
	n	2	2	2	2	2
	Desvio Padrão	1,01015	,79550	,78567	,50508	,61872
Saúde	Média	4,8571	4,8750	4,8889	5,0000	5,0000
	n	1	1	1	1	1
	Desvio Padrão
Total	Média	4,1735	4,2857	4,1984	4,3878	4,2054
	n	14	14	14	14	14
	Desvio Padrão	,61171	,68716	,59943	,52989	,76051

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

Ao analisar a distribuição das médias por área de formação, constata-se que a área da Saúde apresentou as médias mais elevadas em todas as perspetivas, atingindo o valor máximo de 5,00 na perspetiva de Aprendizagem e Crescimento. Apesar de se tratar de um único respondente, este resultado pode indicar uma perceção muito favorável do modelo, possivelmente relacionada com a natureza interdisciplinar e fortemente orientada para a qualidade e para a formação contínua que caracteriza o setor da Saúde.

A Engenharia surge em seguida, com valores consistentemente altos, destacando-se nas perspetivas dos Estudantes (4,67) e dos Processos Internos (4,84). Tal padrão pode refletir uma orientação mais operacional e voltada para a eficiência e melhoria contínua dos processos, aspetos intrínsecos à lógica de gestão típica dessa área.

Já os respondentes de Economia e Gestão apresentaram médias intermédias e relativamente homogéneas entre as diferentes perspetivas, situando-se entre 3,97 e 4,18. Curiosamente, sendo esta a área mais diretamente associada ao desenvolvimento conceptual do BSC, seria expectável que apresentasse médias mais elevadas. Uma explicação plausível reside no facto de os respondentes dessa área possuírem maior familiaridade teórica com o modelo, avaliando-o de forma mais crítica e menos idealizada.

No conjunto, os resultados apontam para uma valorização equilibrada das perspetivas do BSC, sem discrepâncias acentuadas entre áreas, ainda que se identifiquem tendências de maior valorização consoante a natureza da formação – mais técnica e orientada a processos no caso da Engenharia, e mais voltada para o desenvolvimento e inovação no caso da Saúde. Estas diferenças reforçam a importância de considerar a diversidade de perceções e experiências profissionais na implementação de instrumentos de gestão estratégica no contexto do ensino superior público.

Perspetiva dos recursos e financiamentos

O IPB, como instituição de ensino superior público, tem como objetivos financeiros a gestão eficiente e a otimização dos recursos públicos, incluindo o planeamento e a execução de orçamentos que assegurem a sustentabilidade financeira, a aquisição de recursos humanos, materiais e tecnológicos, o investimento em infraestruturas, a captação e gestão de financiamentos públicos e privados, o apoio aos alunos através da ação social escolar e a prestação de contas de forma transparente à comunidade e aos órgãos reguladores.

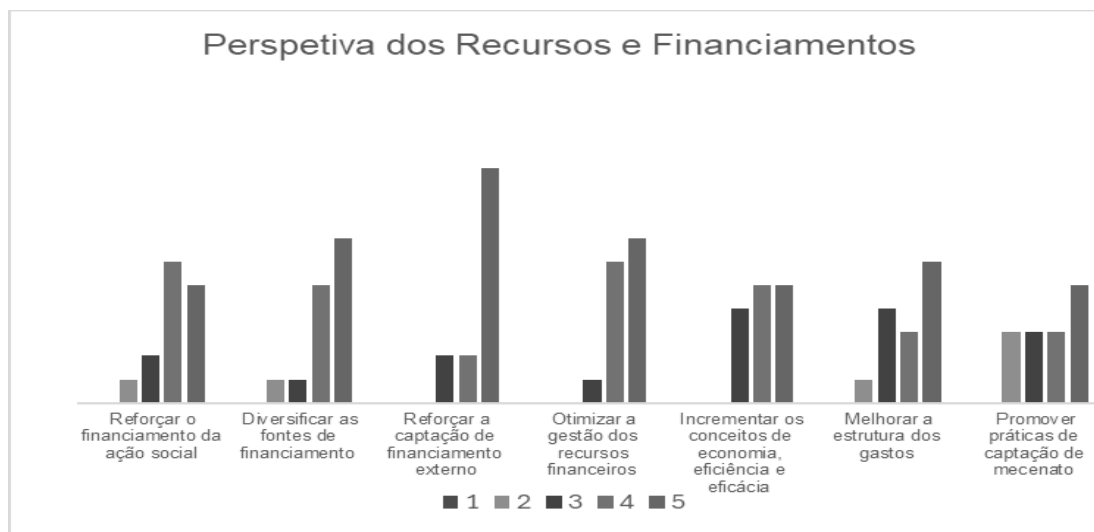


Figura 9. Grau de importância atribuído aos objetivos.

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

Tendo presente as respostas dos inquiridos, constantes da figura 9, apresentam-se, na tabela 7, os quatro objetivos estratégicos com médias superiores que se propõem integrar esta perspetiva, acompanhados dos respetivos indicadores, ações e metas.

Tabela 7. Perspetiva dos Recursos e Financiamentos – IPB.

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Reforçar a captação de financiamento externo	Nº de projetos financiados/ aprovados.	-	Incentivar docentes e unidades de investigação a submeter projetos a fundos nacionais e europeus.
	Aumento da contribuição externa.	-	Criar um programa de captação de fundos e parcerias estratégicas com empresas e fundações.
Otimizar a gestão dos recursos financeiros	% de execução orçamental de acordo com o plano anual.	-	Implementar auditorias periódicas e revisões de processos internos.
	% de redução de custos operacionais.	-	Automatizar processos administrativos e financeiros para reduzir custos e aumentar a eficiência.
Diversificar as fontes de financiamento	% de receitas dos contratos e serviços.	-	Promover a contratualização de serviços técnicos e tecnológicos.
	Nº de contratos ou parcerias com entidades externas.	-	Promover parcerias com empresas, associações e municípios para projetos conjuntos.
Melhorar a estrutura dos gastos	% do orçamento alocado às áreas prioritárias.	-	Revisar a estrutura orçamental anual, priorizando investimentos em áreas de maior impacto.
	% de redução de despesas não estratégicas ou pouco produtivas.	-	Envolver departamentos na definição de prioridades de gastos e alocação eficiente de recursos.

Fonte: Elaboração própria.

- **Reforçar a captação de financiamento externo**

Para instituições públicas como o IPB, o aumento do financiamento externo é essencial para complementar o orçamento do Estado, apoiar projetos de investigação e projetos de desenvolvimento estudantil. A criação de um programa estruturado de captação de fundos e parcerias estratégicas através de workshops de capacitação para elaboração de propostas competitivas e eventos de *networking* para apresentação de projetos a potenciais financiadores constitui um conjunto de ações que reforçam a sustentabilidade financeira.

- **Otimizar a gestão dos recursos financeiros**

A otimização dos recursos financeiros visa garantir que os fundos disponíveis são aplicados da forma mais eficiente possível, reduzindo desperdícios sem comprometer a qualidade do ensino e das atividades e permitindo investir estrategicamente em áreas prioritárias do IPB. As auditorias regulares e revisões de processos internos permitirão identificar desvios entre o orçamento planeado e o executado. A correção atempada desses desvios contribui para manter a execução orçamental alinhada com o plano inicial, por outro lado, a automatização de processos e a aplicação de mecanismos de controlo acentuam a transparência e a eficiência da gestão financeira dos recursos públicos, assim, cada euro é utilizado de acordo com as prioridades definidas no plano estratégico.

- **Diversificar as fontes de financiamento**

A diversificação das fontes de financiamento procura reduzir a dependência do apoio público direto e reforçar a resiliência financeira do IPB. Esta estratégia passa pelo desenvolvimento de projetos conjuntos com o município, empresas e associações, bem como pela oferta de serviços de consultoria, técnicos e tecnológicos especializados a organizações de estrutura económica e social, recorrendo à capacidade instalada nas Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UID) e nas Unidades Orgânicas (UO) do IPB.

A ampliação das fontes de receita permite mitigar a vulnerabilidade a eventuais cortes no financiamento público, assegurando maior estabilidade financeira e uma gestão mais autónoma e sustentável.

- **Melhorar a estrutura dos gastos**

A alocação estratégica de recursos visa assegurar que os fundos disponíveis são direcionados para as áreas prioritárias, especialmente em investigação, ensino e serviços aos estudantes, criar um sistema de monitorização contínua das despesas, capaz de identificar e eliminar gastos redundantes, igualmente, a participação dos departamentos na definição de prioridades e na alocação de recursos também contribui para uma gestão mais participativa e eficiente.

Perspetiva dos estudantes

Esta perspetiva centra-se na satisfação, fidelização e captação dos principais beneficiários da instituição. No caso do ensino superior, inclui estudantes, famílias, empregadores e a comunidade envolvente. Esta perspetiva avalia a qualidade percebida dos serviços, a relevância da oferta formativa e o impacto na empregabilidade, reforçando a imagem institucional e a sua competitividade no setor.

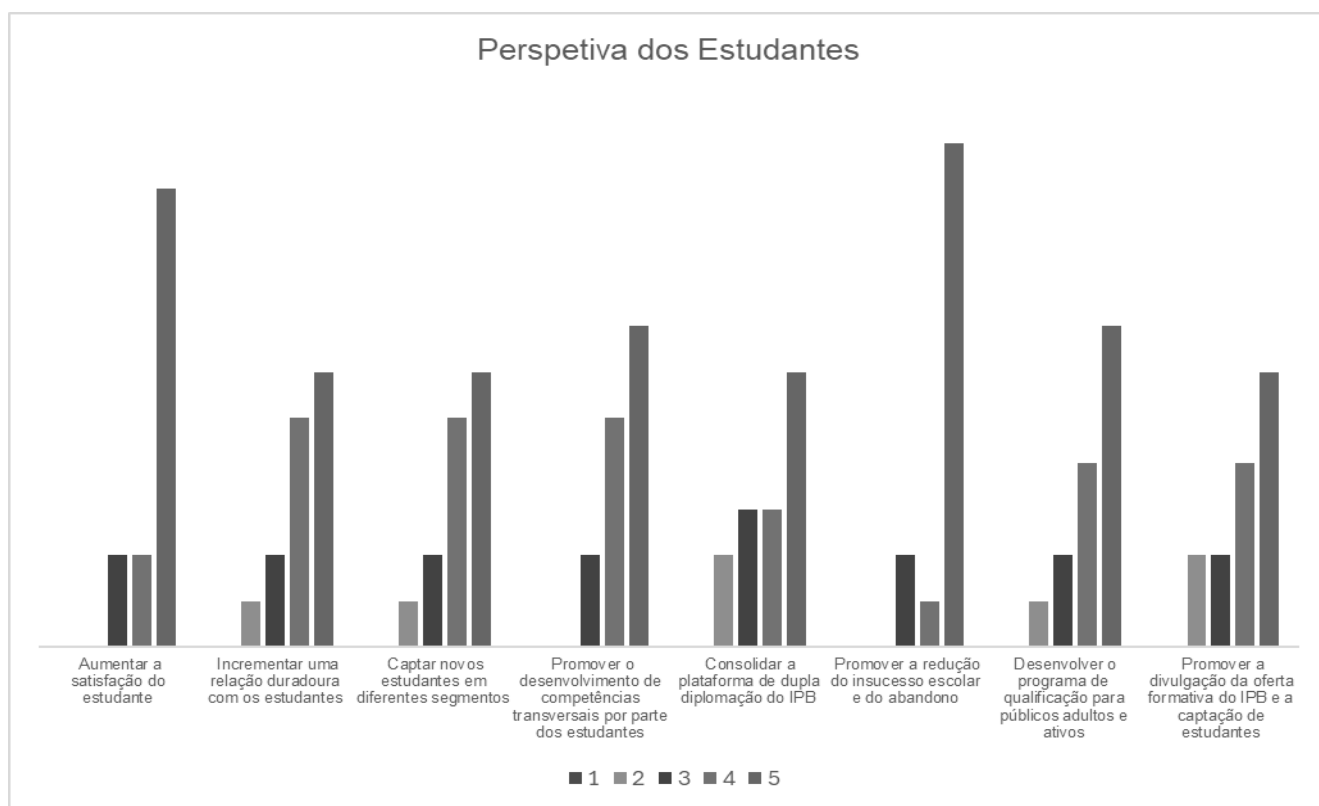


Figura 10. Grau de importância atribuído aos objetivos.

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

Seguindo a mesma metodologia apresentada para a perspetiva apresentada anteriormente, a seguir, evidenciam-se os objetivos estratégicos selecionados para a perspetiva dos estudantes, juntamente com os respetivos indicadores, ações e metas.

Tabela 8. Perspetiva dos Estudantes – IPB.

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Promover a redução do insucesso escolar.	Nº de estudantes envolvidos em ações "Mentoring Academy.	-	Desenvolver o programa de mentorias, integração e de combate ao insucesso escolar "Mentoring Academy".
	Documento de avaliação e propostas.	-	Repensar as metodologias de avaliação, reduzindo o peso concentrado no calendário académico e distribuindo de forma equilibrada o esforço dos estudantes.
Aumentar a satisfação dos estudantes.	Nº de reuniões.	-	Instituir o "Conselho Académico", estrutura informal de consulta.
	Nº de eventos.	-	Consolidar a organização de estágios, eventos e outras iniciativas de promoção do emprego, mantendo contacto com empregadores e alumni do IPB.
Promover o desenvolvimento de competências transversais por parte dos estudantes.	Nº de projetos ou atividades.	-	Implementar atividades e projetos em grupo, apresentações orais, debates e exercícios de resolução de problemas que integrem competências transversais no currículo.
	% de participantes.	-	
Desenvolver o programa de qualificação para públicos adultos e ativos.	Nº de ECTS da oferta de Microcredenciais.	-	Implementar e desenvolver a oferta Microcredenciais.
	Nº pós-graduações ao ano.	-	Implementar e desenvolver a oferta Microcredenciais.

Fonte: Elaboração própria

- **Promover a redução do insucesso escolar (IPB, 2023)**

O sistema existente de acompanhamento individual e coletivo aos estudantes com dificuldades académicas permite identificar e corrigir precocemente os obstáculos ao desempenho, aumentando a taxa de sucesso e retenção dos estudantes. A revisão das metodologias de avaliação, ao reduzir o peso concentrado no calendário académico e distribuir de forma equilibrada o esforço ao longo do semestre, auxilia particularmente os estudantes internacionais, que muitas vezes precisam conciliar os estudos

com trabalhos informais e horários irregulares, contribuindo assim para reduzir desistências por motivos económicos ou logísticos.

- **Aumentar a satisfação dos estudantes**

Os estudantes constituem o núcleo central deste modelo, e a sua satisfação é essencial para o sucesso do IPB. Realizar reuniões periódicas com os dirigentes das associações estudantis ajuda a compreender de forma aprofundada as preocupações e necessidades dos estudantes em diferentes contextos. Este contato direto permite perceber de forma mais precisa a realidade estudantil. O acesso a oportunidades de estágio e colaboração com o mercado reforça a ligação entre a formação e a carreira, aumenta a satisfação académica e potencialmente a captação de novos alunos.

- **Promover o desenvolvimento de competências transversais por parte dos estudantes (IPB, 2023)**

Para fomentar competências transversais, como comunicação, colaboração em equipa, senso crítico e resolução de problemas, podem ser implementadas atividades e projetos em grupo, apresentações orais, debates e exercícios de resolução de problemas integrados no currículo. Estas iniciativas permitirão que os estudantes desenvolvam competências essenciais para o mercado de trabalho e para a vida académica, reforçando a sua capacidade de colaboração, autonomia e adaptação a diferentes contextos, aumentando assim a sua preparação global.

- **Desenvolver o programa de qualificação para públicos adultos e ativos (IPB, 2023)**

O desenvolvimento de programas de qualificação destinados a públicos adultos e ativos responde às atuais exigências de atualização contínua de competências e à promoção da aprendizagem ao longo da vida. O IPB tem vindo a consolidar a sua oferta de microcredenciais, iniciada em 2021, como uma via flexível e modular que permite aos profissionais adquirir competências específicas e reconhecidas, ajustadas às necessidades do mercado de trabalho.

Estas iniciativas reforçam a ligação entre o ensino superior e a qualificação profissional, contribuindo para a inclusão educativa, a requalificação de trabalhadores e o desenvolvimento regional. Ao promover a formação contínua e a atualização de conhecimentos, o IPB posiciona-se como um agente estratégico de inovação e competitividade, alinhado com as políticas nacionais e europeias de educação e qualificação de adultos.

Perspetiva dos processos internos

A Perspetiva dos Processos Internos (figura 11) concentra-se na otimização dos fluxos operacionais que suportam a criação de valor institucional. Procura identificar, gerir e aperfeiçoar os processos críticos – desde a conceção curricular, gestão académica e investigação, até aos serviços de apoio administrativo e transferência de conhecimento, assegurando eficácia, eficiência, conformidade

normativa e resiliência operativa. Por meio de indicadores de desempenho específicos, esta perspectiva orienta iniciativas de melhoria contínua, digitalização de procedimentos, redução de desperdícios e gestão de risco, contribuindo diretamente para a eficiência dos serviços prestados e para a capacidade da instituição de responder às necessidades das partes interessadas.

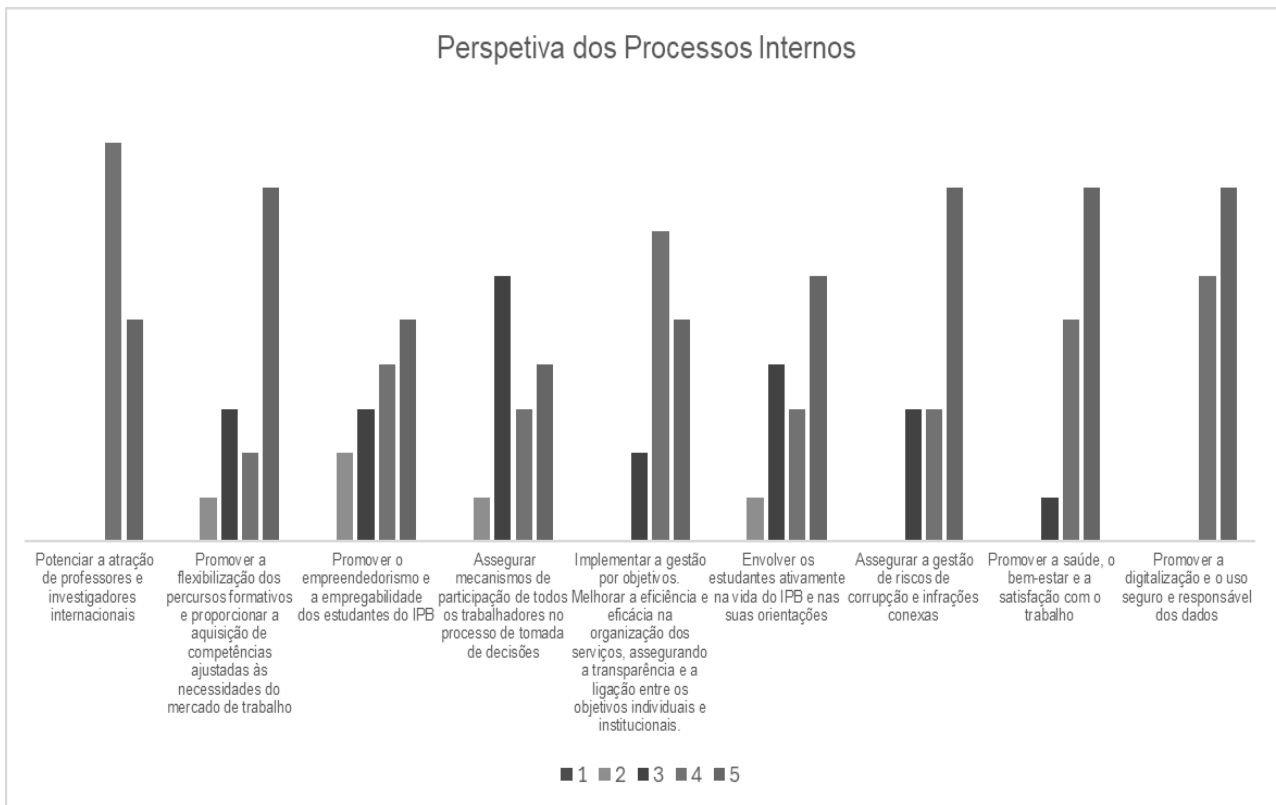


Figura 11. Grau de importância atribuído aos objetivos.

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025)

Na tabela 9, apresentam-se os principais objetivos estratégicos desta perspectiva, acompanhados dos respetivos indicadores, ações e metas.

Tabela 9. Perspectiva dos Processos Internos – IPB.

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Potenciar a atração de professores e investigadores internacionais.	Nº professores e investigadores visitantes recebidos/semestre.	-	Programa de receção de professores e investigadores visitantes.

Tabela 9. Perspetiva dos Processos Internos – IPB (cont.).

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
	N.º de projetos/ano.	-	Programa de internacionalização da investigação com parcerias estratégicas.
Promover a flexibilização dos percursos formativos e proporcionar a aquisição de competências ajustadas às necessidades do mercado de trabalho.	Aumento do n.º de ECTS.	-	Ampliar a oferta formativa existente de Unidades 10% Escolhes TU! alinhadas com os objetivos plano e permitindo o desenvolvimento de novas competências.
	Aumento do N.º Cursos concluídos na plataforma MOOC.	-	Ampliar a oferta de conteúdos inovadores permitindo o desenvolvimento de novas competências relevantes para o futuro dos mercados de trabalho.
Assegurar a gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.	N.º de ações preventivas e ações corretivas.	-	Atualizar, implementar e avaliar o plano de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.
Promover a digitalização e o uso seguro e responsável dos dados.	Nível de digitalização do IPB.	-	Elaborar, implementar e avaliar o plano de manutenção e desenvolvimento das aplicações informáticas do IPB.
	N.º de ocorrências com impacto nos dados críticos do IPB.	-	Elaborar, implementar e avaliar o plano de cibersegurança e proteção dos dados do IPB.

Fonte: Elaboração própria.

Os objetivos: Assegurar a gestão de riscos de corrupção e infrações conexas; promover a digitalização e o uso seguro e responsável dos dados; promover a saúde, o bem-estar e a satisfação com o trabalho (IPB, 2023), obtiveram igual grau de importância. No entanto, optou-se por eliminar o último, uma vez

que apresenta semelhanças com outro objetivo altamente valorizado na perspetiva seguinte, evitando assim redundâncias na análise.

- **Potenciar a atração de professores e investigadores internacionais (IPB, 2023)**

A atração de docentes e investigadores internacionais contribui para o reforço da qualidade científica, a diversificação das práticas pedagógicas e o aumento da visibilidade global da instituição. Esta orientação vai ao encontro de um dos pilares da visão do IPB, que se perspetiva, a médio prazo, como “uma Instituição de Ensino Superior de referência internacional, destacando-se pela inovação nos métodos de ensino” (IPB, 2023, p 11). A internacionalização do IPB tem sido um importante motor de atração de talento, destacando-se o programa de dupla diplomação IPB–UTFPR, que já resultou na integração de mais de uma centena de ex-alunos como bolseiros, doutorandos e investigadores contratados, contribuindo significativamente para o fortalecimento das unidades de I&D. Este processo assume também relevância estratégica para a renovação futura do corpo docente, tendo em conta a previsão de reformas significativas nas próximas duas décadas.

- **Promover a flexibilização dos percursos formativos e proporcionar a aquisição de competências ajustadas às necessidades do mercado de trabalho (IPB, 2023)**

A promoção da flexibilidade nos percursos formativos permite ao IPB responder eficazmente às atuais exigências do mercado de trabalho e às necessidades individuais de aprendizagem dos estudantes. Desde 2021, o IPB integra cursos MOOC (Massive Open Online Courses) na sua estratégia de ensino, através da plataforma Coursera, como forma de complementar o ensino presencial e proporcionar a alunos e docentes oportunidades adicionais de desenvolvimento de competências. A instituição promove também os seus próprios MOOC, como é o caso do curso: Laboratórios de Educação Digital: Cenários de Aprendizagem Ativa. Este objetivo fortalece a articulação entre a formação académica e as competências valorizadas pelos diferentes setores profissionais, potenciando a empregabilidade e a aprendizagem ao longo da vida. Também será fundamental flexibilizar os diferentes ciclos de estudos, incluindo nos mesmos a Unidade Livre IPB e mais unidades curriculares opcionais.

- **Assegurar a gestão de riscos de corrupção e infrações conexas (IPB, 2023)**

Atualizar, implementar e avaliar o Plano de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas garante a sua adaptação contínua aos processos e às dinâmicas institucionais do IPB, bem como a monitorização sistemática das medidas preventivas e corretivas.

- **Promover a digitalização e o uso seguro e responsável dos dados (IPB, 2023)**

Atualmente, a digitalização constitui um eixo central de modernização institucional. No IPB, tem sido uma aposta estratégica. Em 2024, a equipa de desenvolvimento concentrou-se na melhoria das plataformas existentes e na integração de soluções provenientes de projetos financiados. Foram efetuados investimentos em infraestrutura tecnológica para salvaguardar o desempenho dos sistemas de computação, armazenamento e comunicações. As ações associadas a este objetivo permitirão

aprimorar a eficiência dos processos, reforçar a segurança da informação e assegurar a proteção dos dados, contribuindo para uma gestão acadêmica e administrativa mais ágil, transparente e alinhada com as exigências da transição digital.

Perspetiva de aprendizagem e crescimento

A Perspetiva da Aprendizagem e Inovação (figura 12) valoriza o desenvolvimento contínuo das competências, a adaptação às mudanças e a capacidade de gerar conhecimento novo. Foca-se no fortalecimento das capacidades do capital humano, na modernização tecnológica e na inovação organizacional, assegurando que a instituição se mantém preparada para responder a desafios atuais e futuros. Através desta perspetiva, promovem-se a melhoria contínua e a criação de vantagens competitivas sustentáveis.

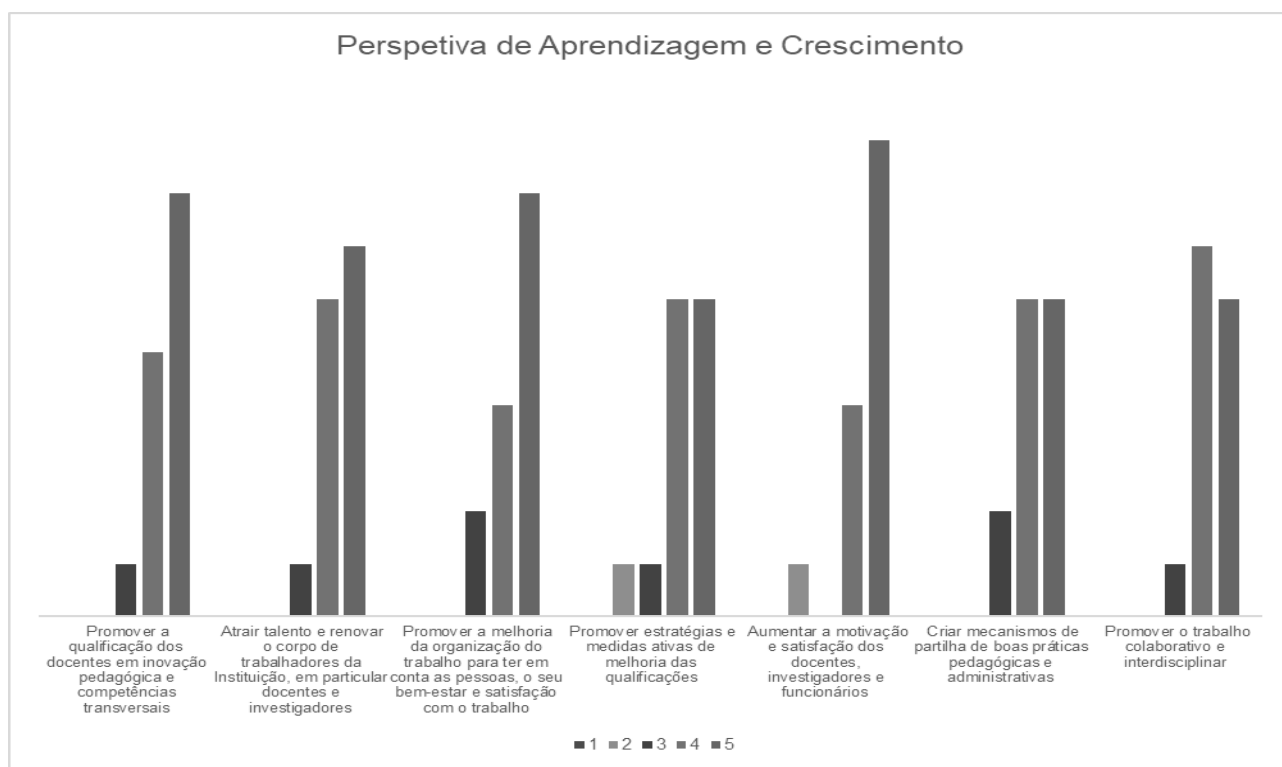


Figura 12. Grau de importância atribuído aos objetivos.

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

Na Tabela 10, apresentam-se os principais objetivos estratégicos desta perspetiva, acompanhados dos respetivos indicadores, ações e metas.

Tabela 10. Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento - IPB

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Promover a melhoria da organização do trabalho para ter em conta as pessoas, o seu bem-estar e satisfação com o trabalho.	Objetivos redefinidos.	-	Promover a opção por teletrabalho, por opção do trabalhador, sempre que este possa ser organizado mediante objetivos.
	Regulamento atualizado.	-	Se necessário, promover a alteração do Regulamento de Trabalho (Regulamento de Funcionamento, Atendimento e Horário do Instituto Politécnico de Bragança).
Aumentar a satisfação e motivação dos docentes, investigadores e funcionários.	Índice de satisfação dos colaboradores.	-	Criar programas de incentivo e de melhoria do clima organizacional.
	N.º de trabalhadores a participar nas atividades desenvolvidas.	-	Promover atividades culturais e lúdicas dirigidas aos trabalhadores do IPB e em parceria com outras organizações regionais.
Promover a qualificação dos docentes em inovação pedagógica e competências transversais.	Nº de eventos formativos entre pares.	-	Desenvolver e implementar o programa de qualificação dos docentes em inovação pedagógica e competências transversais.
Promover o trabalho colaborativo e interdisciplinar.	Nº de projetos interdepartamentais.	-	Criar programas de reconhecimento de projetos interdisciplinares, entre departamentos e escolas.
	% de docentes e investigadores envolvidos em iniciativas colaborativas.	-	Desenvolver iniciativas internas de valorização profissional.

Fonte: Elaboração própria

Nesta perspetiva dois objetivos atingiram igual nível de relevância, optou-se por eliminar o objetivo: Atrair talento e renovar o corpo de trabalhadores da instituição, em particular docentes e investigadores (IPB, 2023), por se encontrar parcialmente em consonância com o objetivo 1 dos processos internos, que já contempla a atração e renovação de talento. Desta forma, a manutenção do objetivo: promover

o trabalho colaborativo e interdisciplinar, mostrou-se mais adequada, uma vez que este fomenta a cooperação entre diferentes áreas do conhecimento e unidades orgânicas, potenciando a partilha de experiências, a inovação e a criação de soluções integradas para os desafios institucionais.

Além disso, o trabalho colaborativo e interdisciplinar constitui um pilar essencial da aprendizagem organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de competências transversais e para a consolidação de uma cultura institucional mais coesa e participativa. Assim, a sua manutenção reflete a importância de fortalecer a articulação interna como base para a sustentabilidade e a melhoria contínua do desempenho global do IPB.

- **Promover a melhoria da organização do trabalho para ter em conta as pessoas, o seu bem-estar e satisfação com o trabalho (IPB, 2023)**

A valorização das pessoas e a conciliação entre a carreira e a vida pessoal constituem fatores determinantes para o desempenho, a motivação e a retenção de talento. O bem-estar, a motivação e a qualidade de vida no trabalho são hoje pilares fundamentais de uma gestão moderna e humanizada. Em 2024, os objetivos foram redefinidos, reforçando a articulação entre a melhoria dos processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos colaboradores. O propósito vai além do cumprimento de metas, mas também de estabelecer um ambiente laboral mais colaborativo, saudável e produtivo.

- **Aumentar a satisfação e motivação dos docentes, investigadores e funcionários**

A satisfação profissional e a motivação são fatores essenciais para o desempenho individual e coletivo, influenciam diretamente a excelência educacional, a investigação e a gestão institucional. As ações propostas reforçam o espírito de pertença e reconhecimento.

- **Promover a qualificação dos docentes em inovação pedagógica e competências transversais (IPB, 2023)**

A qualificação contínua dos docentes é essencial para assegurar práticas de ensino inovadoras, centradas no estudante e alinhadas com as exigências do ensino superior contemporâneo. Atualmente estão criadas e com atividades permanentes a Comunidade de Professores *WE: Working and Envisioning*, a Comunidade *WE* alargada, em sinergia com professores do Instituto Politécnico de Viana do Castelo e algumas instituições internacionais: Aliança STARS EU, parceiros estratégicos do Brasil, Universidade Roviri Virgili.

- **Promover o trabalho colaborativo e interdisciplinar**

Incentivar práticas de cooperação ativa áreas entre investigadores, docentes e técnicos de diferentes áreas do conhecimento geram soluções mais inovadoras e o desenvolvimento conjunto de iniciativas enriquece a qualidade do ensino e investigação.

Perspetiva da sustentabilidade e responsabilidade social

A Perspetiva da Sustentabilidade e Responsabilidade Social (figura 13) centra-se na integração de práticas que assegurem o equilíbrio entre o desenvolvimento institucional, a proteção ambiental e o bem-estar da comunidade. Procura alinhar a gestão de recursos com princípios de eficiência energética, redução de impactos ambientais e promoção da inclusão social, reforçando a transparência e a ética organizacional. Através de indicadores adequados, esta perspetiva permite avaliar o contributo da instituição para o desenvolvimento sustentável, garantindo simultaneamente a criação de valor partilhado e o fortalecimento da sua reputação junto dos diferentes *stakeholders*.

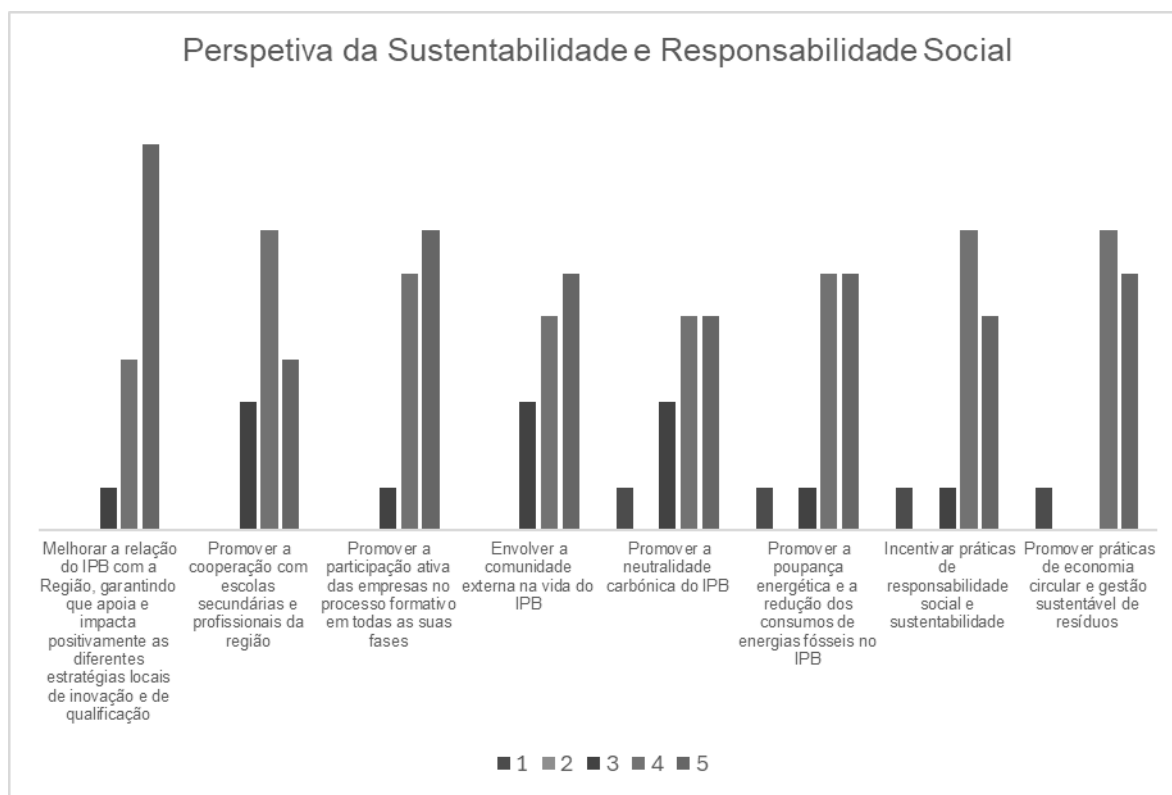


Figura 13. Grau de importância atribuído aos objetivos.

Fonte: Elaboração própria (dados do questionário Google Forms, 2025).

Na tabela 11, apresentam-se os principais objetivos estratégicos desta perspetiva, acompanhados dos respetivos indicadores, ações e metas.

Tabela 11. Perspetiva da Sustentabilidade e Responsabilidade Social - IPB

Objetivos	Indicadores	Metas	Ações
Melhorar a relação do IPB com as Região, garantindo que apoia e impacta positivamente as diferentes estratégias locais de inovação e de qualificação.	N.º de eventos e outras iniciativas realizadas.	-	Desenvolver a Aliança de Montanha para o Conhecimento e CoCriação.
	N.º de iniciativas Mountain IBL realizadas.	-	Desenvolver parcerias estratégicas / Contratos Programa com municípios.
Promover a cooperação com escolas secundárias e profissionais da região.	Nº de ES e EP com interesse no desenvolvimento de projetos de aprendizagem baseada em desafios científicos.	-	Propor projetos de aprendizagem baseada em desafios científicos.
	Nº de atividades a desenvolver pelas UO do IPB para propor às Escolas.	-	Instituir "desafios IPB", concurso de base científica e cultural a serem lançados às escolas secundárias.
Promover a participação ativa das empresas no processo formativo em todas as suas fases.	Nº de eventos e outras iniciativas realizadas.	-	Desenvolver a Aliança de montanha para o conhecimento.
	Aumento do nº de ECTS com colaboração empresarial (PDEC ou outra).	-	Desenvolver as Alianças empresariais para a inovação e qualificação com empresas e organizações.
Promover práticas de economia circular e gestão sustentável de resíduos.	% de resíduos reaproveitados e/ou reciclados internamente.	-	Implementar um plano interno de gestão de resíduos e economia circular.
	% da redução anual do consumo de materiais descartáveis.	-	Promover campanhas de sensibilização para boas práticas ambientais e de reutilização.

Fonte: Elaboração própria

Nesta perspetiva, quatro objetivos registaram o mesmo grau de importância: Promover a cooperação com escolas secundárias e profissionais da região, promover a participação ativa das empresas no processo formativo em todas as suas fases (IPB, 2023), promover práticas de economia circular e gestão sustentável de resíduos e incentivar práticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Optou-se por eliminar este último, uma vez que, embora apresente elevada relevância e transversalidade, o seu conteúdo encontra-se parcialmente refletido nos restantes objetivos. De facto, tanto a promoção de práticas de economia circular como a cooperação com entidades externas incorporam dimensões essenciais da responsabilidade social e da sustentabilidade institucional. Desta forma, a eliminação deste objetivo não reduz o alcance estratégico da perspetiva, mantendo-se assegurada uma abordagem integrada e coerente com os princípios do desenvolvimento sustentável, da ética institucional e da valorização do impacto regional do IPB.

- **Melhorar a relação do IPB com a Região, garantindo que apoia e impacta positivamente as diferentes estratégias locais de inovação e de qualificação (IPB, 2023)**

Neste contexto, desenvolveu-se a Aliança de Montanha para o Conhecimento e CoCriação, uma iniciativa que promove a colaboração com municípios, empresas e outras entidades externas, com o intuito de codesenhar iniciativas formativas e de investigação adaptadas às necessidades regionais. Em 2024, a Aliança permitiu a realização de várias sessões com entidades externas para o co-design de microcredenciais, um número considerável de reuniões bilaterais com municípios e empresas, bem como múltiplos estágios extracurriculares acompanhados de perto. Foi também implementado um *Living Lab* em Macedo de Cavaleiros, com espaço físico no Azibo, e realizadas sessões públicas e de trabalho para apresentação e desenvolvimento de projetos. Adicionalmente, foi aprovado o plano anual de ações, registadas novas unidades de I&D na Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e conduzido o processo de avaliação das unidades existentes no âmbito do programa de financiamento plurianual.

- **Promover a cooperação com escolas secundárias e profissionais da região (IPB, 2023)**

Em 2024, foram realizadas consultas iniciais para projetos de aprendizagem baseada em desafios científicos com escolas da região, incluindo o futuro “DEMOLA Júnior” e uma parceria com um Centro Tecnológico na área das Energias Renováveis. A adesão às iniciativas de concursos científicos e culturais foi limitada, devido à sobrecarga de trabalho e prioridades das escolas. Caso sejam implementadas com sucesso, estas ações poderão estimular o interesse científico dos alunos, reforçar a ligação das escolas ao IPB e promover o desenvolvimento de competências inovadoras.

- **Promover a participação ativa das empresas no processo formativo em todas as suas fases (IPB, 2023)**

Através das ações delineadas, o IPB promove a ligação entre formação académica e necessidades do mercado de trabalho. Em 2024, realizaram-se diversos eventos de co-design com empresas, destinados ao desenvolvimento de novas ofertas formativas e à criação de desafios de aprendizagem baseados

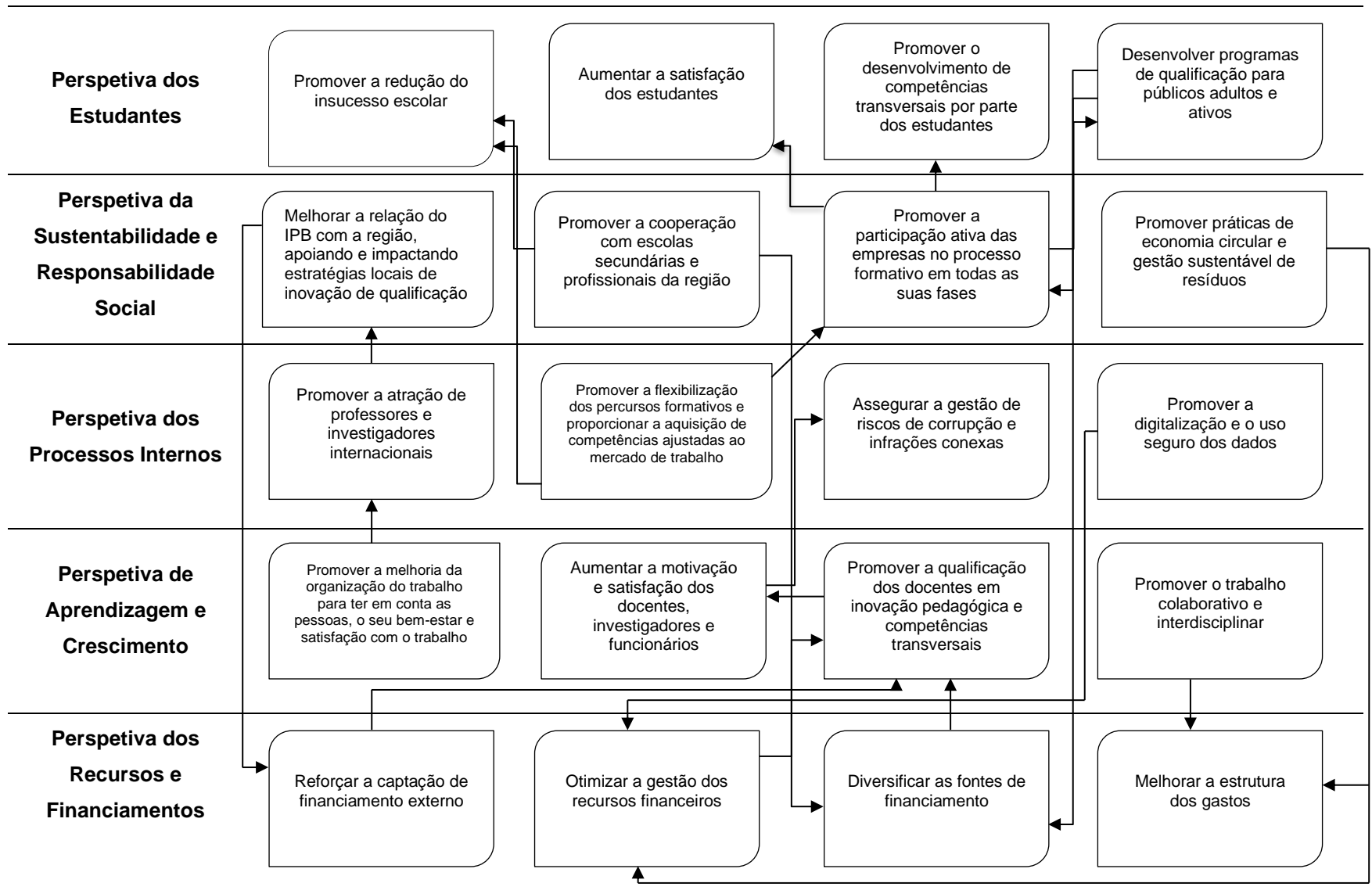
em situações reais, e prosseguiu-se a implementação das Alianças empresariais para inovação e qualificação, garantindo que todos os cursos do IPB incluem planos de desenvolvimento de competências (PDEC) alinhados, na sua maioria, com as necessidades do mercado de trabalho. Estas iniciativas criam valor direto para os estudantes, ao proporcionar-lhes competências práticas e experiências reais de aprendizagem, estreitando a sua ligação ao setor empresarial e preparando-os para desafios profissionais futuros.

- **Promover práticas de economia circular e gestão sustentável de resíduos**

A implementação de um plano interno permite estruturar e sistematizar processos de recolha, separação e valorização de materiais, garantindo a eficiência na gestão de resíduos. Paralelamente, as campanhas de sensibilização visam incentivar a adoção de comportamentos sustentáveis por parte da comunidade académica, fortalecendo a cultura ambiental e fomentando hábitos de reutilização e conservação de recursos. Estas iniciativas contribuem para a sustentabilidade operacional do IPB, enquanto educam e envolvem estudantes, docentes e colaboradores na construção de um ambiente mais consciente e sustentável.

A análise estratégica qualitativa dos objetivos do IPB permitiu compreender a relevância e o impacto de cada objetivo, evidenciando também as suas interligações. Organizados em quadros de múltipla entrada, estes objetivos constituem a base para a elaboração do mapa estratégico, instrumento que representa de forma gráfica e integrada a lógica de criação de valor da organização (Kaplan & Norton, 1996). Esta representação, permite clarificar a articulação entre iniciativas e assegurar que todas as dimensões estratégicas da instituição convergem para o cumprimento da sua missão e visão.

Tabela 12. Mapa Estratégico



Como se pode observar na tabela 12, o mapa estratégico do IPB evidencia de forma clara a interligação entre os propósitos estratégicos definidos nas diferentes perspectivas do *Balanced Scorecard*. Através da lógica de causa-efeito que caracteriza este modelo, verifica-se que o alcance de determinados objetivos numa perspectiva potencia resultados positivos nas restantes, reforçando a coerência e a integração da estratégia institucional. Por exemplo, a flexibilização dos percursos formativos e a promoção da aquisição de competências ajustadas às necessidades do mercado de trabalho (perspetiva dos processos internos) favorecem a participação ativa das empresas no processo formativo em todas as suas fases (perspetiva da sustentabilidade e responsabilidade social). Estes avanços traduzem-se em níveis superiores de satisfação dos estudantes e numa maior valorização da instituição pela comunidade (perspetiva dos estudantes), o que, por sua vez, contribui para a captação de recursos e o reforço da sustentabilidade económica (perspetiva dos recursos e financiamentos). Esse fortalecimento permite criar condições para o aumento da motivação e satisfação dos docentes, investigadores e funcionários (perspetiva da aprendizagem e do crescimento), que, ao prestarem um serviço de maior qualidade, voltam a impulsionar os processos internos e o impacto social da instituição, alimentando assim um ciclo contínuo de melhoria e aperfeiçoamento estratégico. Deste modo, o mapa estratégico traduz uma visão integrada, dinâmica e sustentável da estratégia do IPB, evidenciando a interdependência entre os seus objetivos e o compromisso institucional com a excelência e o desenvolvimento regional.

Conclusões, Limitações e Linhas de Investigação Futuras

O presente trabalho teve como principal objetivo avaliar a aplicabilidade das diferentes perspetivas que fundamentam o BSC como ferramenta de gestão no contexto de uma instituição de ensino superior público, o IPB, evidenciando as vantagens que este modelo pode proporcionar no planeamento e na execução estratégica.

Para atingir o objetivo, foram analisados os documentos estratégicos do IPB e foi desenvolvido um questionário (apêndice) destinado à identificação dos objetivos considerados mais relevantes pelos órgãos de gestão.

A análise das respostas revela que, embora todos os inquiridos reconheçam a existência de uma cultura estratégica no IPB e afirmem conhecer os objetivos estratégicos, existem diferenças na perceção sobre a disseminação e monitorização desses objetivos. A maioria concorda que existe um processo adequado de divulgação do plano estratégico e que conhece os mecanismos de monitorização, mas uma parcela significativa ainda indica lacunas neste conhecimento. Além disso, a perceção sobre o conhecimento dos objetivos estratégicos por parte dos docentes, investigadores e funcionários evidencia que nem todos estão plenamente alinhados com a estratégia institucional. Quanto à aplicação de instrumentos de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC), a maioria considera-o adequado, embora se observe alguma incerteza ou discordância por parte de alguns inquiridos. Estes resultados sugerem que, apesar de existir uma base sólida de cultura estratégica, é necessário reforçar a comunicação interna e promover uma maior familiarização de todos os colaboradores com os processos e ferramentas estratégicas. A análise comparativa das médias de valorização das diferentes perspetivas do BSC em função da área de formação revelou perceções globalmente positivas sobre a relevância do modelo, com médias situadas entre 4,17 e 4,38. Verificou-se, contudo, alguma variação entre áreas: os respondentes da área da Saúde apresentaram as médias mais elevadas, embora este resultado deva ser interpretado com cautela devido ao reduzido número de participantes; a Engenharia destacou-se por uma valorização consistente das perspetivas dos Estudantes e dos Processos Internos, refletindo uma orientação mais operacional e voltada para a eficiência; já os respondentes de Economia e Gestão apresentaram médias mais equilibradas, o que poderá indicar uma avaliação mais crítica e fundamentada do modelo. Estes resultados reforçam a importância de considerar as especificidades formativas e profissionais na adoção e perceção de instrumentos de gestão como o BSC. Ao longo do processo da análise estratégica qualitativa dos objetivos institucionais do IPB, foi logo possível verificar a interligação entre os objetivos, compreender em profundidade a relevância e o impacto de cada um, e identificar complementaridades e redundâncias. A aposta na digitalização, na sustentabilidade, e na cooperação com empresas intensifica significativamente a capacidade de gerar valor para a comunidade académica e para a região.

Para implementação deste modelo a instituições de ensino público, será necessário efetuar algumas adaptações, especialmente na perspectiva financeira, neste contexto o foco principal é garantir a satisfação dos estudantes. Adicionalmente, a inclusão da perspectiva da sustentabilidade, conforme idealizado neste trabalho, é fortemente recomendada. O modelo mostrou-se vantajoso para a clarificação da estratégia e o alinhamento institucional. O mapa fornece uma visão holística da relação causa-efeito, que pode ser facilmente compreendida por todos, evidencia a relevância do comprometimento de todos os colaboradores para o alcance das metas, e como o trabalho de cada um contribui para o sucesso geral da organização.

Importa, contudo, salientar uma limitação no processo de recolha de dados, nomeadamente a baixa taxa de resposta por parte de alguns órgãos de gestão ao questionário aplicado. Esta limitação condicionou parcialmente a representatividade das perceções analisadas, embora não tenha comprometido a validade global das conclusões, que foram apoiadas em evidências consistentes e triangulação de informação. Estudos subsequentes poderão explorar a implementação do BSC em diferentes departamentos e escolas do IPB, avaliando a eficácia dos processos de monitorização e o impacto na *performance* organizacional. Além disso, poderão ser efetuadas investigações comparativas com outras instituições, que poderão identificar mais ajustes ao modelo.

Referências

- Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. Mcmilan Co, Ed.
- Ahmad, R., & Soon, K. (2015). Balanced Scorecard nas Instituições de Ensino Superior: O que deve ser considerado? *Simpósio Internacional de Gestão Tecnológica e Tecnologias Emergentes (ISTMET)*.
- Alawag, M., Alaloul, W., Liew, M., Musarat, A., Baarimah, A., Saad, S., & Ammad, S. (2023). Critical Success Factors Influencing Total Quality Management In Industrialised Building System: A Case Of Malaysian Construction Industry. *Ain Shams Engineering Journal*, 14(2). <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101877>
- Alharbi, B. (2024a). Strategic management: a comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
- Alharbi, B. (2024b). Strategic management: a comprehensive review paper. *International Journal of Professional Business Review*, 9(3). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373>
- Alsaqer, S., Katar, I., & Abdelhadi, A. (2024). The role of total quality management in enhancing customer satisfaction in Gulf Cooperation Council (GCC) countries. *MethodsX*, 13. <https://doi.org/10.1016/j.mex.2024.102854>
- Araújo, A., Oliveira, D., Lopes, E., Silva, M., Sant`Anna, A., & Pimentel, C. (2024). Mercado do Gêmeo Digital: aplicação da matriz SWOT para análise mercadológica e tendências do setor. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(9), 01–19. <https://orcid.org/0000-0001-8332-8877>
- Bahadur, S., Oliveira, D., Lopes, E., Silva, M., Sant`Anna, A., & Pimentel, C. (2024). Strategic alignment in multispecialty hospitals: Implementing a balanced scorecard approach for optimal performance. *The Scientific Temper*, 15(01), 1915–1923. <https://doi.org/10.58414/SCIENTIFICTEMPER.2024.15.1.45>
- Benzaghta, A., et al. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55–73. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

- Chandler, A. D. (1962). *Estrutura e Estratégia: Capítulos na História da Empresa Industrial americana*. Beard Books. Disponível:
https://books.google.com/books/about/Strategy_and_Structure.html?hl=es&id=mKfjhPZTkB8C,
Data de acesso: 27.03.2025
- Chehimi, M., & Naro, G. (2024). Balanced Scorecards and sustainability Balanced Scorecards for corporate social responsibility strategic alignment: A systematic literature review. *Journal of Environmental Management*, 367. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.122000>
- Costa Júnior, J. F., Bezerra, D., Cabral, E., Moreno, R., & Pires, A. (2021). A Matriz SWOT e as suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. *Research, Society and Development*, 10(2), e25710212580. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>
- Cox, J. (2021). The higher education environment driving academic library strategy: A political, economic, social and technological (PEST) analysis. *Journal of Academic Librarianship*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102219>
- Daft, R. (2022). *Gestão* (14th ed.). Cengage Learning.
- Dağdır, D., & Özkan, B. (2024). A comprehensive evaluation of a company performance using sustainability balanced scorecard based on picture fuzzy AHP. *Journal of Cleaner Production*, 435, 140519. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2023.140519>
- Daniel, D. R. (1961). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 39(5), 111–121.
- DGEEC. (2025). *DGEEC. Direção Geral de Estatísticas Da Educação e Ciência*. Disponível:
<http://www.dgeec.mec.pt/> Data de acesso: 04.02.2025
- Diniz, B., Silva, M., Nunes, P., & Tomaz, P. (2022, maio, 25-27). Aplicação de ferramentas gerenciais (Análise SWOT e cinco forças de Porter) na empresa Checkauto. *10º Engenharia de Produção [Simpósio]. As Novas Perspetivas de Segurança Pública Apartir Da Utilização de Engenharia de Produção*.

- Do Thi, T., & Toth, J. (2024). Environmental evaluation and comparison of hybrid separation methods based on distillation and pervaporation for dehydration of binary alcohol mixtures with life cycle, PESTLE, and multi-criteria decision analyses. *Separation and Purification Technology*, 348. <https://doi.org/10.1016/j.seppur.2024.127684>
- Drucker, F. P. (1954). *The practice of Management* (1st ed.). Harper & Row.
- Eberhard, K. (2023). The effects of visualization on judgment and decision-making: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 73(1), 167–214. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00235-8>
- Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and How to Overcome Them in the Formulation and Implementation Process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability (Switzerland)*, 14(22). <https://doi.org/10.3390/su142214816>
- Fernández-González, R., Puime-Guillén, F., & Vila-Biglieri, J. E. (2023). Environmental strategy and the petroleum industry: a sustainability balanced scorecard approach. *Journal of Petroleum Exploration and Production Technology*, 13(2), 763–774. <https://doi.org/10.1007/s13202-022-01543-9>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Francisquette, K. L. (2023). *AMBEV: Uma Análise Estratégica Sob a Ótica da Análise SWOT E das Cinco Forças de Porter*. <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/7628>
- Gasso, V., Barber, A., Moller, H., Bayonne, E., Oudshoorn, F. W., & Sørensen, C. G. (2025). Benchmarking for locally tuned sustainability: The case of energy and water use in New Zealand vineyards. *Environmental and Sustainability Indicators*, 25. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2024.100536>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6th ed.). Atlas S.A.

- Gomes, A., Carvalho, J., Ribeiro, N., & Nogueira, S. (2007). *O Balanced Scorecard Aplicado à Administração Pública*. Publisher Team.
- Gomes, A. (2019). *O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho] RCAAP. <https://hdl.handle.net/1822/60948>
- Grande, K., & Haynes, N. (2024). Outdoor hospitality performance: Through the lens of the balanced scorecard and its customer perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 121, 103800. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2024.103800>
- Guimarães, C. (2021). *Motivação e Avaliação de Desempenho Estudo de caso numa Instituição Pública*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho] RCAAP. <https://hdl.handle.net/1822/77875>
- Gunasekarage, A., Luong, H., & Truong, T. (2020). Growth and market share matrix, CEO power, and firm performance. *Pacific Basin Finance Journal*, 59. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.101257>
- Henderson Bruce D. (1970). *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group. Disponível: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>, Data de acesso: 05.04.2025
- Holdford, D. A., Pontinha, V. M., & Wagner, T. D. (2022). REVIEW Using the Business Model Canvas to Guide Doctor of Pharmacy Students in Building Business Plans. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 86(3).
- Huber, C., Kraus, K., & Meidell, A. (2025). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, 66, 100924. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2024.100924>
- Humphrey, A. S. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*, (7-8). SRI International.

- IPB. (2023). *Plano Estratégico 23_26*. Plano Estratégico Do IPB 2023-2026. Disponível: https://sggq.ipb.pt/files/F_documentos/PlanoEstrategico23_26.pdf, Data de acesso: 04.01.2025
- Ivens, B., Kasper-Brauer, K., Leischnig, A., & Thornton, S. C. (2024). Implementing customer relationship management successfully: A configurational perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 199. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123083>
- Jaber, A. A., & Nashwan, A. J. (2022). Balanced Scorecard-Based Hospital Performance Measurement Framework: A Performance Construct Development Approach. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.24866>
- Jaber, A. A., & Nashwan, A. J. (2022). Balanced Scorecard-Based Hospital Performance Measurement Framework: A Performance Construct Development Approach. *Cureus*. <https://doi.org/10.7759/cureus.24866>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 75–85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *A Estratégia em ação Balanced Scorecard*. Editora campus Ltda.
- Keraa, K., Badran, A. S., & Farghaly, M. M. (2024). Eight-year evaluation of dental public health students' research using balanced scorecard – Retrospective study. *Saudi Dental Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.sdentj.2024.08.008>
- Lima Júnior, E. B., Oliveira, G. S., Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise Documental como Percurso Metodológico na Pesquisa Qualitativa. *Cadernos Da Fucamp*, 20(44), 36–51.
- Lopes, A. (2022). *O nível de conhecimento e de implementação do Balanced Scorecard nas Instituições Particulares de Solidariedade Social Portuguesas*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra] RCAAP. <https://hdl.handle.net/10316/104938>

- Lou Manning, M., & Renzi, J. (2024). *The Business Model Canvas: A Tool to Enhance Nurse Business Acumen*. 22(3), 303–307. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mnl.2023.10.003>
- Mantuani, B. V., Leal, C. G., Lima, C. S. de, Pereira, J. V. M., & Oliveira, E. C. de. (2024). MATRIZ BCG. In *Técnicas e ferramentas para gestão organizacional* (pp. 44–50). Atena Editora. <https://doi.org/10.22533/at.ed.6162410106>
- Martins, V., & Ensslin, S. (2020). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista de Contabilidade Do Mestradoem Ciências Contábeis*, 25(3), 3–22.
- Mayo-Alvarez, L., Del-Aguila-Arcentales, S., & Alvarez-Risco, A. (2024). Innovation using dynamic balanced scorecard design as an industrial safety management system in a company in the mining metallurgical sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100362. <https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2024.100362>
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367–384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Nicolescu, L., & Rîpa, A. I. (2024). Linking innovative work behavior with customer relationship management and marketing performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100560>
- Niven, R. (2006). *BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP Maximizing Performance and Maintaining Results2* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Nobre, P. (2022). *Análise do Desempenho do Ensino Superior Público em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. RCAAP. <http://hdl.handle.net/10400.21/15365>
- Nunes, C. (2021). *Proposta de implementação do Balanced Scorecard numa empresa do setor têxtil*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança]. Biblioteca Digital do IPB. <http://hdl.handle.net/10198/2595>

- Pagot, G., & Andrighetto, N. (2024). Fuel for collective action: A SWOT analysis to identify social barriers and drivers for a local woody biomass supply chain in an Italian alpine valley. *Heliyon*, 10(19). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e38170>
- Paksoy, T., Gunduz, M., & Demir, S. (2023). Overall competitiveness efficiency: A quantitative approach to the five forces model. *Computers & Industrial Engineering*, 182, 109422. <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2023.109422>
- Pedersini, D., & Ensslin, S. (2022). Avaliação de Desempenho e Práticas de Gestão no setor portuário: Uma revisão de literatura. *Economia e Gestão*, 22(61).
- Pereira, M. (2021). *Impacto das percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho sobre a satisfação no trabalho: Desigualdade de género.*
- Pigneur, Y., & Ostewalder, A. (2011). *Criar Modelos de Negócio* (3rd ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Pires, A., Fernandes, A., & Babo, J. (2021a). Proposta de implementação do BSC: estudo de caso num centro hospitalar. *GESTIN - Revista Internacional de Gestão, Direito e Turismo*, 23.
- Pires, A., Fernandes, A., & Babo, J. (2021b). Proposta de implementação do BSC: estudo de caso num centro hospitalar. *GESTIN - Revista Internacional de Gestão, Direito e Turismo*, 23.
- Porter, M. (1980a). Extratos de Estratégia Competitiva: técnicas para analisar indústrias e concorrentes: com uma nova introdução. *Free Press*.
- Porter, M. (1980b). Extratos de Estratégia Competitiva: técnicas para analisar indústrias e concorrentes: com uma nova introdução. *Free Press*.
- Porter, M. (2008). The five Competitive Forces that shape Strategy. *Harvard Business School Publishing Corporation*. www.hbr.org
- Prieto, V., Pereira, F., Carvalho, M., & Laurindo, F. (2006). Fatores Críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13(1), 81–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0104-530X2006000100008>

- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2018a). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Quesado, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (2018b). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1). <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3rd ed.). Edições Sílabo.
- Ribeiro, N. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Biblioteca Digital do IPB. <http://hdl.handle.net/10198/1555>
- RJIES. (2025). *Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior*. Diário Da República. Disponível: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2007-107985094>, Data de acesso: 16.01.2025
- Rostamzadeh, R., Bakhnoo, M., Strielkowski, W., & Streimikiene, D. (2024). Providing an innovative model for social customer relationship management: Meta synthesis approach. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100506>
- Sampaio, T. (2022). *Metodologia da Pesquisa* (1st ed.). Universidade Federal de Santa Maria.
- Shewart, W. (1924). *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (PubMed Central, Ed.).
- Siebel Systems - company history*. (1993).
- Silva Júnior, C. R., Rigo, P. D., Neu, D. T., Machado, F. A., Gerhardt, V. J., & Siluk, J. C. M. (2023). Analyzing intangible assets' impact on electricity sector companies through balanced scorecard and life cycle stages. *The Electricity Journal*, 36(7), 107317. <https://doi.org/10.1016/J.TEJ.2023.107317>
- Soares, A.-M. C., Añaña, E. da S., & Ferst, M. da C. (2022). Matriz BCG: Uma Ferramenta Estratégica para a Gestão de destinos turísticos em tempos de crise. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 16(2).

- Soreide, K., Berrevoet, F., Frigerio, I., Gallagher, T., Laukkarinen, J., Gilg, S., Schnitzbauer, A., Stättner, S., Taboada, C. D., Polak, W. G., Siriwardena, A. K., Besselink, M. G., Kerem, M., Saribeyoğlu, K., Oliverius, M., Ndoma-Egba, R., Dili, A., Glantzounis, G. K., Gulla, A., & Trotovšek, B. (2024). Benefits and barriers to accreditation of HPB center and fellowship programs in Europe: a strength-weakness-opportunity-and-threats (SWOT) analysis by an E-AHPBA-ESSO-UEMS ad hoc working committee. *HPB*. <https://doi.org/10.1016/j.hpb.2024.06.011>
- Souza, C. J. de, de Proença, O., & Soares, T. (2022). Desempenho Organizacional e Ferramentas de Gestão: Uma análise das publicações e agenda de pesquisa. *Revista Estudos e Pesquisas Em Administração*, 6(1). <https://doi.org/10.30781/repad.v6i1.12693>
- Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. AMACOM.
- Sulich, A., & Soloducho-Pelc, L. (2024). Strategic management and business ecosystem scientific relations—key areas review. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 287–296. <https://doi.org/10.1016/J.IJIS.2024.04.005>
- Vanzela, R., & Oliveira, E. D. (2021). Uma reflexão do Balanced Scorecard como uma ferramenta metodológica nas organizações contemporâneas. *Revista Da FAE*, 24.
- Wang, J., Liu, C., & Chen, Y. (2022). Green sustainability balanced scorecard—Evidence from the Taiwan liquefied natural gas industry. *Environmental Technology and Innovation*, 28. <https://doi.org/10.1016/j.eti.2022.102862>
- Wheelen, T., Hunger D., Hoffman, A., & Bamford, C. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed., Issue 15). Pearson Education Limited.
- Yin, R. K. (2001). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). Sage Publications.
- Zharfpeykan, R., & Akroyd, C. (2022). Factors influencing the integration of sustainability indicators into a company's performance management system. *Journal of Cleaner Production*.
- Zingales, F., & Hockerts, K. (2003). *CMER Center for the Management of Environmental Resources Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice Working Paper Series*.

Apêndice

Questionário

O *Balanced Scorecard* numa Instituição de Ensino Superior - Estudo de Caso do Instituto Politécnico de Bragança

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado, orientada pelos Professores Doutores António Borges Fernandes e Nuno Adriano Baptista Ribeiro, cujo tema é “O *Balanced Scorecard* numa Instituição de Ensino Superior - Estudo de Caso do Instituto Politécnico de Bragança”.

O objetivo do mesmo é recolher informação que permita identificar e definir indicadores essenciais para a análise e implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) no IPB. A sua colaboração é fundamental para o sucesso do estudo, pelo que agradecemos, desde já, a disponibilidade para responder ao presente questionário.

Nota: A sua participação é anónima.

1 - Caracterização do inquirido

1.1 - Idade:

Menos que 25 anos

25-34 anos

45-54 anos

55-64 anos

65 ou mais anos

1.2 – Género

Masculino

Feminino

Prefiro não dizer

1.3 – Número de anos no exercício do cargo de direção

2 ou menos anos

3-4 anos

5-8 anos

9-12 anos

13 ou mais anos

1.4 – Área de formação:

Economia e Gestão

Engenharia

Saúde

Educação

Outra

2– Cultura estratégica

2.1 – Na sua opinião, existe uma cultura estratégica no IPB?

Sim

Não

Não sei

2.2 – Tem conhecimento dos objetivos estratégicos do IPB?

Sim

Não

2.3 - Na sua opinião existe um processo adequado de disseminação do plano estratégico do IPB?

Sim

Não

Não sei

2.4 - Tem conhecimento dos mecanismos de monitorização da implementação dos objetivos estratégicos do IPB?

Sim

Não

2.5 - Na sua opinião os docentes, investigadores e funcionários do IPB conhecem os objetivos estratégicos?

Sim

Não

Não sei

2.6 - Considera o *Balanced Scorecard* (BSC) uma ferramenta adequada para implementar no IPB?

Sim

Não

Não sei

3 – Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de gestão estratégica que permite traduzir a missão e a visão de uma organização do ensino superior em objetivos claros e mensuráveis, distribuídos por cinco perspetivas: financeira e orçamental, estudantes, processos internos, aprendizagem e crescimento e, perspetiva da sustentabilidade e responsabilidade social. Ao integrar indicadores de desempenho de curto e longo prazo, o BSC facilita o alinhamento entre a estratégia e a execução, promovendo uma visão equilibrada do desempenho organizacional.

3.1 - Perspetiva Financeira e Orçamental

A Perspetiva Financeira e Orçamental no *BSC* foca-se na criação de valor e na sustentabilidade económica, avaliando resultados através de indicadores como rentabilidade, controlo de custos e execução orçamental, garantindo o alinhamento entre estratégia e gestão eficiente dos recursos.

Considerando uma escala de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente, assinale o grau de concordância de cada um dos seguintes objetivos, a integrar na perspetiva financeira e orçamental.

- Reforçar o financiamento da ação social.
- Diversificar as fontes de financiamento.
- Reforçar a captação de financiamento externo.
- Otimizar a gestão dos recursos financeiros.
- Incrementar os conceitos de economia, eficiência e eficácia.
- Melhorar a estrutura dos gastos.
- Promover práticas de captação de mecenato.

3.2 - Perspetiva dos Estudantes

A Perspetiva dos Estudantes centra-se na análise da satisfação, fidelização e captação de estudantes, refletindo o modo como a organização é percecionada no mercado. Esta dimensão avalia a capacidade

de responder às necessidades dos estudantes através de indicadores como qualidade, preço, tempo de resposta e relacionamento, sendo determinante para o alcance dos objetivos estratégicos e para a criação de valor sustentável.

Considerando uma escala de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente, assinale o grau de concordância de cada um dos seguintes objetivos, a integrar na perspectiva dos estudantes.

- Aumentar a satisfação do estudante.
- Incrementar uma relação duradoura com os estudantes.
- Captar novos estudantes em diferentes segmentos.
- Promover o desenvolvimento de competências transversais por parte dos estudantes.
- Consolidar a plataforma de dupla diplomação do IPB.
- Promover a redução do insucesso escolar e do abandono.
- Desenvolver o programa de qualificação para públicos adultos e ativos.
- Promover a divulgação da oferta formativa do IPB e a captação de estudantes.

3.3 - Perspetiva dos Processos Internos

A Perspetiva dos Processos Internos no *BSC* foca-se na eficiência e eficácia das atividades que suportam a criação de valor para a organização. Procura identificar e melhorar os processos críticos, como inovação, produção, qualidade e serviço, utilizando indicadores de desempenho que permitam otimizar recursos, reduzir custos e aumentar a competitividade organizacional.

Considerando uma escala de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente, assinale o grau de concordância de cada um dos seguintes objetivos, a integrar na perspectiva dos processos internos

- Potenciar a atração de professores e investigadores internacionais.
- Promover a flexibilização dos percursos formativos e proporcionar a aquisição de competências ajustadas às necessidades do mercado de trabalho.
- Promover o empreendedorismo e a empregabilidade dos estudantes do IPB.
- Assegurar mecanismos de participação de todos os trabalhadores no processo de tomada de decisões.
- Implementar a gestão por objetivos. Melhorar a eficiência e eficácia na organização dos serviços, assegurando a transparência e a ligação entre os objetivos individuais e institucionais.
- Envolver os estudantes ativamente na vida do IPB e nas suas orientações.
- Assegurar a gestão de riscos de corrupção e infrações conexas.

- Promover a saúde, o bem-estar e a satisfação com o trabalho.
- Promover a digitalização e o uso seguro e responsável dos dados.

3.4 - Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

A Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento no *BSC* está orientada para o desenvolvimento das capacidades que asseguram a melhoria contínua e a sustentabilidade a longo prazo. Inclui indicadores relacionados com a motivação e qualificação dos colaboradores, a cultura organizacional e a inovação, garantindo que a organização dispõe de competências, tecnologia e ambiente adequados para apoiar a execução da estratégia.

Considerando uma escala de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente, assinale o grau de concordância de cada um dos seguintes objetivos, a integrar na perspetiva da aprendizagem e crescimento.

- Promover a qualificação dos docentes em inovação pedagógica e competências transversais.
- Atrair talento e renovar o corpo de trabalhadores da Instituição, em particular docentes e - investigadores.
- Promover a melhoria da organização do trabalho para ter em conta as pessoas, o seu bem-estar e satisfação com o trabalho.
- Promover estratégias e medidas ativas de melhoria das qualificações.
- Aumentar a motivação e satisfação dos docentes, investigadores e funcionários.
- Criar mecanismos de partilha de boas práticas pedagógicas e administrativas.
- Promover o trabalho colaborativo e interdisciplinar.

3.5 - Perspetiva da Sustentabilidade e Responsabilidade Social

A Perspetiva da Sustentabilidade e Responsabilidade Social no *BSC* amplia a avaliação do desempenho organizacional, incorporando objetivos e indicadores relacionados com o impacto ambiental, social e ético das atividades. Esta dimensão procura assegurar práticas responsáveis, como a redução da pegada ecológica, o envolvimento com a comunidade e a promoção de valores éticos, contribuindo para a reputação, a criação de valor a longo prazo e o alinhamento com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Considerando uma escala de 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente, assinale o grau de concordância de cada um dos seguintes objetivos, a integrar na perspetiva da sustentabilidade e responsabilidade social.

- Melhorar a relação do IPB com a Região, garantindo que apoia e impacta positivamente as diferentes estratégias locais de inovação e de qualificação.

- Promover a cooperação com escolas secundárias e profissionais da região.
- Promover a participação ativa das empresas no processo formativo em todas as suas fases.
- Envolver a comunidade externa na vida do IPB.
- Promover a neutralidade carbónica do IPB.
- Promover a poupança energética e a redução dos consumos de energias fósseis no IPB.
- Incentivar práticas de responsabilidade social e sustentabilidade.
- Promover práticas de economia circular e gestão sustentável de resíduos.

Agradeço a sua participação, a qual será muito importante e apreciada!