

RELATÓRIO DE UNIDADE CURRICULAR

GESTÃO DA PERFORMANCE

JOAQUIM ANTÓNIO BELCHIOR MOURATO

Para candidatura ao título académico de agregado pela Universidade do Algarve, nos termos do Decreto-Lei nº 239/2007, de 19 de junho, alterado pelo Decreto-Lei 64/2023, de 31 de julho, e do Regulamento de Atribuição do Título Académico de Agregado da Universidade do Algarve (Despacho n.º 2251/2020, de 17 de fevereiro)

Abril de 2024

Este relatório sobre a unidade curricular de Gestão da Performance constitui um dos elementos apresentados por Joaquim António Belchior Mourato para candidatura ao título académico de agregado pela Universidade do Algarve no ramo do conhecimento de Ciências Económicas e Empresariais, especialidade Gestão, nos termos do Decreto-Lei nº 239/2007, de 19 de junho, alterado pelo Decreto-Lei 64/2023, de 31 de julho.

ÍNDICE

1. Introdução	4
2. Enquadramento	6
2.1. Criação e evolução do curso de mestrado em Gestão de PME na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre	7
2.2. Processo de reestruturação do curso Gestão de PME	8
2.3. A Unidade Curricular de Gestão da Performance	11
3. A UC de Gestão da Performance na ESTG/IPP	13
3.1. Objetivos	13
3.2. Conteúdos programáticos	13
3.3. Conteúdos programáticos detalhados	14
3.3.1. Capítulo 1 – Princípios da gestão da performance organizacional	14
3.3.2. Capítulo 2 – Sistemas tradicionais de controlo de gestão	15
3.3.3. Capítulo 3 – Sistemas de gestão da performance organizacional	16
3.3.4. Capítulo 4 – Gestão estratégica (revisão): visão, missão e valores; diagnóstico estratégico e formulação da estratégia	20
3.3.5. Capítulo 5 – Demonstração de aplicações aplicadas à gestão da performance	21
3.3.6. Capítulo 6 – Conceção de um modelo de gestão da performance para uma empresa/instituição	22
3.4. Planificação das aulas	22
3.5. Bibliografia	24
4. Metodologia	27
4.1. Métodos de ensino	27
4.2. Avaliação dos conhecimentos	28
4.3. Resultados da avaliação	28
4.4. Resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes	29
5. Considerações Finais	31
Anexos	32
Anexo 1 – Plano de Estudos do curso em Gestão de PME	32
Anexo 2 – Relatório sobre o artigo científico da UC de Gestão da Performance	34
Anexo 3 – Relatório do trabalho de grupo da UC de Gestão da Performance	35
Anexo 4 – Questões dos inquéritos pedagógicos aos estudantes	36

1. Introdução

Este documento apresenta o relatório da Unidade Curricular (UC) de Gestão da Performance como elemento da candidatura ao título de agregado pela Universidade do Algarve, no ramo do conhecimento de Ciências Económicas e Empresariais, especialidade Gestão, de acordo com o Decreto-Lei nº 239/2007, de 19 de junho, alterado pelo Decreto-Lei 64/2023, de 31 de julho. O referido Decreto-Lei possibilita a apresentação do relatório numa UC, grupo de UC's ou ciclo de estudos. A minha escolha recaiu sobre a apresentação do relatório de uma UC, embora inicie o relatório por uma abordagem ao ciclo de estudos, adicionando um conjunto de propostas de reestruturação resultante de um processo recentemente desenvolvido, pela particularidade que irei apresentar.

A escolha do curso de mestrado em Gestão de PME e da UC de Gestão da Performance deve-se ao facto de ter sido o primeiro ciclo de estudos de mestrado criado e implementado no Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), tendo iniciado o seu funcionamento no ano letivo 2008/9, em que tive o privilégio de ter coordenado o processo da sua criação, bem como assegurado a coordenação do curso por vários anos. Também fui o responsável pela lecionação da UC de Gestão da Performance desde o seu início, ano letivo 2008/9. Recentemente, participei num processo de revisão do curso, tendo resultado um conjunto de propostas de alteração, que começam agora a ser implementadas, ainda que faseadamente.

Mesmo durante o período em que desempenhei as funções de Presidente do IPP, nunca deixei de lecionar a UC de Gestão da Performance, ainda que em parceria com outro colega. Quando terminei as funções de Presidente, em 2017, voltei a assumir a coordenação do curso.

Estes factos dizem bem da minha longa ligação ao curso de Gestão de PME e à UC de Gestão da Performance.

O meu interesse pelo controlo de gestão e a avaliação do desempenho das organizações já existia há alguns anos. Desde 2000 que lecionava a UC de Controlo de Gestão no curso de licenciatura em Gestão e desde 2005 que estudava e implementava um sistema de gestão integrado no IPP. Assim, a aposta nesta área científica foi natural e prolongou-se até hoje.

O presente relatório reflete muito da minha prática docente nesta UC, desde o primeiro ano letivo em que a mesma foi lecionada (2008/2009), até ao ano letivo de 2021/2022.

Desde que a UC foi criada, os conteúdos programáticos foram sendo atualizados, bem como a bibliografia associada, os métodos de ensino e de avaliação. As alterações deveram-se a vários motivos: i) atualização programática decorrente de novos modelos e ferramentas; ii) ajustes decorrentes da articulação com as restantes UC do curso; iii) esforços de implementação de melhoria contínua, resultantes da dinâmica gerada entre os docentes do curso, das avaliações feitas pelos estudantes e das recomendações dos processos de avaliação interna e externa (A3ES); iv) pela adaptação realizada para responder às contingências provocadas pela pandemia COVID, o que depois conduziu à abertura de um processo de reflexão estratégica sobre o curso.

A versão do programa apresentada neste relatório corresponde à última versão por mim lecionada em 2021/2022.

Não existindo um *template* obrigatório para este relatório, no âmbito da candidatura ao título de agregado, a organização do presente documento é do seguinte modo:

- O Capítulo 2 apresenta o enquadramento do curso de Gestão de PME, a justificação da sua criação, bem como a sua evolução, fazendo alusão ao processo de reestruturação do curso.

Termina com o enquadramento da UC de Gestão da Performance, salientando a justificação da sua inserção no plano de estudos do curso.

- O Capítulo 3 apresenta a UC em si, identificando o programa, os objetivos, os conteúdos programáticos, o planeamento da UC e a bibliografia.

- O Capítulo 4 apresenta as metodologias de ensino e avaliação utilizadas na UC, assim como os resultados monitorizados.

- O Capítulo 5 apresenta as considerações finais.

2. Enquadramento

O Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) foi legalmente criado em 1980, mas iniciou o seu funcionamento, com a nomeação do Presidente da primeira Comissão Instaladora, apenas em 1989. Atualmente o IPP integra quatro Escolas - Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS), Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Escola Superior de Saúde (ESS), em Portalegre, e a Escola Superior Agrária de Elvas (ESAE) - vocacionadas para o ensino, a formação, a investigação e o desenvolvimento tecnológico e outras atividades de extensão no respetivo âmbito científico, pedagógico, técnico e artístico. A primeira escola do IPP foi a ESECS, que deu início às suas atividades em 1985, depois a ESTG iniciou a sua atividade em 1989, seguindo-se a ESAE em 1995 e, finalmente, a atual ESS (ex-Escola Superior de Enfermagem) integrou o IPP em 2001. Nas suas quatro Escolas, o IPP oferece vários cursos de licenciatura e de mestrado, bem como pós-graduações e cursos de técnicos superiores profissionais, havendo também já a possibilidade de ensino em regime b-learning em algumas das unidades curriculares nos cursos de pós-graduação. A oferta formativa do IPP abarca áreas diversificadas do saber, de acordo com a matriz formativa de cada uma das suas escolas. A educação/formação, a ação social, o turismo, o jornalismo/comunicação, a gestão, a engenharia, a informática, o design, o marketing, a agricultura, a equinicultura, a enfermagem e as tecnologias da saúde são as áreas fundamentais do saber que sustentam a formação, a investigação e a intervenção do IPP e das suas escolas. O IPP assume como uma das suas grandes preocupações o desenvolvimento regional, tendo uma forte relação de cooperação com a comunidade envolvente. Por outro lado, preocupa-se em acompanhar a inserção profissional dos seus alunos, criando condições para a sua fixação na região. A par deste forte investimento regional, o IPP assume também como eixo determinante do seu desenvolvimento as relações externas nacionais e internacionais. Neste contexto, emergiu em 2015, uma nova aposta do IPP com vista a incrementar a participação ativa no desenvolvimento da região – a BioBIP. A BioBIP – Bioenergy and Business Incubator of Portalegre é uma estrutura do IPP vocacionada para a incubação de empresas e/ou projetos, essencialmente de base tecnológica, com uma nave acoplada para o desenvolvimento de projetos na área da bioenergia, relacionados com as áreas formativas do IPP e com a valorização dos recursos da região. Nesta linha, tendo em conta o sucesso estratégico da primeira fase da BioBIP, foi logo projetada a ampliação e, já em março de 2023, foi inaugurada a segunda fase da BioBIP - a BioBIP2TechTransfer -, disponibilizando novos equipamentos, mais espaços para incubação de empresas, laboratório de bioenergia, laboratório de multimédia e animação, e laboratório de fabricação digital e robótica. Foi também desenvolvido, em parceria com o Município de Portalegre, o projeto de criar uma incubadora de empresas de base não tecnológica e, em abril de 2023, foi inaugurada a C.BIP – Incubadora Cultural e Criativa do Politécnico de Portalegre. A direção da BioBIP e da C.BIP é assegurada pelo Gabinete de Empreendedorismo e Emprego do IPP, cabendo-lhe a gestão global das atividades das suas estruturas e do conjunto dos recursos materiais e humanos que se lhe encontrem adstritos. Desde 2020, o IPP dispõe de uma Unidade de Investigação, avaliada com Muito Bom e financiada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), designada VALORIZA. Esta Unidade de Investigação encontra-se perfeitamente alinhada com a estratégia de desenvolvimento do IPP já que o VALORIZA é uma unidade de investigação de perfil multidisciplinar, cujo âmbito de atividades e objetivos estratégicos, convergem para a valorização dos recursos endógenos em territórios de baixa densidade, de matriz rural, periférica e transfronteiriça. O IPP integra ainda os Serviços de Ação Social (SAS) que incluem Alimentação, Alojamento e Gabinete Psicopedagógico e que constituem também uma unidade orgânica deste Instituto.

Feito o enquadramento sumário do IPP, de seguida descrevo a criação e a evolução do curso

de mestrado de Gestão de PME, incluindo o processo de reestruturação recente e em implementação, terminando com a Unidade Curricular de Gestão da Performance, afinal o tema central do presente relatório.

2.1. Criação e evolução do curso de mestrado em Gestão de PME na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre

O curso foi criado em 2008, publicado em Diário da República (2ª série, nº 225, de 19/11/2008, Despacho nº 29959/2008), entrando em funcionamento no ano letivo 2008/9, com a designação de Empreendedorismo e Gestão de PME. O ciclo de estudos é composto por uma parte escolar, que ocupa os dois primeiros semestres e uma parte do terceiro semestre correspondente. Por fim, é composto por um projeto correspondente a parte do terceiro semestre mais a totalidade do quarto semestre.

Pretendeu-se com este curso proporcionar uma oferta formativa, no contexto nacional, que concilie, de uma forma sinérgica e efetiva, três situações que detêm (a primeira) ou ganham (as restantes) uma crescente importância no âmbito da gestão de empresas:

- As mais recentes tendências e desenvolvimentos das ciências empresariais;
- A envolvente económica global e a consolidação de uma sociedade e de uma economia do conhecimento;
- As necessidades e idiosincrasias presentes na criação de empresas e na gestão de PME, com especial incidência na criação e gestão de micro e pequenas empresas.

Teve ainda como objetivo contribuir, decisivamente, para o desenvolvimento da região (de interior) em que estão inseridos o IPP e a ESTG. Realça-se o facto de a região de Portalegre ser de baixa densidade populacional, com necessidade de incrementar a dinâmica no seu tecido empresarial, assente em micros e PME.

Com este mestrado pretende-se formar pessoas com um elevado nível de qualificação, aptas para intervirem na criação de empresas e em processos de inovação, reestruturação e desenvolvimento de empresas existentes, quer ao nível do perfil de empresário, quer ao nível de quadros superiores.

O curso de mestrado, na sua versão original, tinha como objetivo formar profissionais aptos a:

- Conceber planos de negócio;
- Instalar negócios;
- Conceber, implementar e acompanhar planos estratégicos empresariais;
- Conceber, implementar e acompanhar sistemas de avaliação da performance;
- Desenvolver planos de Marketing;
- Estruturar e reestruturar financeiramente empresas;
- Conceber, implementar e acompanhar sistemas de inovação.

Os alunos que completem este curso terão as seguintes competências profissionais:

De empresário:

- Transformar uma ideia em negócio;
- Desenvolver o pensamento estratégico;
- Proporcionar capacidades organizativas;

- Dominar técnicas de negociação.

De coordenador de projeto:

- Capacidade de liderança;
- Domínio de técnicas de planeamento.

De direção técnica:

- Domínio de técnicas de índole financeira, marketing e comportamento organizacional.

De controller:

- Capacidade de monitorização da performance empresarial;
- Apto a desenvolver relações intraempresa.

Em 2011/12, no processo de avaliação pela A3ES, a ESTG propôs uma reestruturação curricular, decorrente da experiência adquirida, assente na redução da carga horária de contacto por unidade curricular, na alteração da designação de algumas das UC e do respetivo posicionamento nos semestres. Deste processo de avaliação também foi alterada a designação do ciclo de estudos, por indicação da A3ES, eliminando a palavra empreendedorismo, ficando Gestão de PME.

2.2. Processo de reestruturação do curso Gestão de PME

No ano letivo de 2021/22, tomei a iniciativa, na qualidade de coordenador do curso, em parceria com o subcoordenador do curso, de iniciar um processo de reflexão tendo em vista a reestruturação do curso de mestrado em Gestão de PME. Este processo passou, num primeiro momento, pela elaboração das orientações gerais por parte da coordenação do curso e, num segundo momento, pela abertura à discussão de todos os docentes que lecionam no curso. Foram realizadas duas sessões.

As motivações apresentadas foram as seguintes:

- As tendências da formação pós-graduada, para responder aos novos desafios societários, e acompanhar as necessidades dos novos públicos;
- A experiência recente de funcionamento dos cursos em consequência da pandemia;
- A localização do IPP e a necessidade de ultrapassar a fragilidade da distância aos públicos;
- A necessidade de se reforçar o cariz profissional do curso;
- A adoção de metodologias de aprendizagem inovadoras.

A coordenação do curso, com os grandes objetivos da atratividade e do sucesso escolar, abriu o processo de possível reestruturação que passou pelos seguintes aspetos:

- a) Funcionamento em b-learning
- b) Inovação pedagógica
- c) Internacionalização
- d) Reforço do cariz profissional
- e) Alteração das regras do projeto/estágio
- f) Alterações ao plano de estudos

Tendo por base a literatura recente sobre o futuro do ensino superior, foram traçados os cenários e as tendências assentes no seguinte:

- Campus aberto (from learn from anywhere – aprendizagem flexível - to learn from everywhere – aprendizagem imersiva e experiencial);
- Experienciação (evolução: aulas expositivas - metodologias ativas - experienciação em contexto real - inovação e cocriação perante desafios complexos);
- Competências para um mundo em mudança;
- Avaliação formativa em vez de examinação (flexível, mas consistente; compacta, mas somativa/em camadas; centrada no estudante, mas contextual; equitativa);
- Percursos curriculares flexíveis e personalizados;
- Ambiente com riqueza e diversidade multicultural;
- Ligação aos centros de investigação e às incubadoras.

Consensualizado este enquadramento, ainda que e sempre, suscetível de ser melhorado, a reflexão avançou para a identificação de respostas aos aspetos a reestruturar, que passo a descrever de forma sumária.

a) Funcionamento em b-learning

Funciona com parte das horas de contacto em sessões presenciais (às quais é possível assistir via sala virtual) e as restantes horas através de atividades desenvolvidas via plataforma de e-learning. Esta modalidade foi testada no período de saída da pandemia, com bons resultados e agrado por parte dos estudantes.

Todas as UC têm no máximo 8h/semana de contacto e devem definir quais as aulas presenciais e não presenciais, sendo que estas últimas têm de ser inferiores a 75% do número total de horas de contacto. Assim, o curso continuará a ser acreditado, pela A3ES, como presencial.

Dependendo dos objetivos de cada UC, poderão ser concentradas as aulas presenciais e ter um período mais largo não presencial.

Este conjunto de alterações permite introduzir a flexibilidade no processo de ensino e aprendizagem, atendendo a cada UC e à diversidade dos públicos que frequenta o curso e se pretende que seja alargado.

b) Inovação pedagógica

Promove-se a adoção de metodologias ativas, dando-se preferência ao PBL/Cocriação, considerando a natureza e objetivos do curso.

O curso inicia-se com um seminário/módulo de curta duração sobre as metodologias PBL/cocriação, para que os estudantes entendam a sequência do curso. Disponibiliza-se uma lista de problemas/projetos/desafios, identificados nas organizações sponsors/embaxadores, como se explica mais à frente. Isto não impede que os estudantes possam apresentar a sua própria ideia, para trabalhar enquanto projeto.

Com este enquadramento, gera-se um alinhamento com o objetivo, em que as aprendizagens a adquirir em cada UC vão contribuir para elaboração do projeto. Claro que esta realidade implica, por um lado, adequar cada UC à metodologia PBL e, por outro, ajustar a sequência das UC. O modelo adotado pela Universidade de Twente, nos Países Baixos (Twente Education Model – TOM) inspirou em muito a organização do curso em função da metodologia pedagógica adotada.

Esta alteração tem o propósito de colocar no centro do processo de ensino e aprendizagem o estudante, dando-lhe autonomia e flexibilidade para concretizar o seu percurso formativo.

c) Internacionalização

Atendendo à localização do IPP, região de baixa densidade populacional, em que atrair estudantes é uma tarefa muito difícil, a internacionalização ganha importância, consubstanciando-se numa via de captação de novos públicos. Para tal, para além da língua portuguesa é fundamental adotar a língua inglesa como língua de ensino. Os acordos com outras instituições de ensino superior, para programas de dupla titulação, também é uma ferramenta em que se deve apostar. Integrar uma aliança para uma universidade europeia é estrategicamente importante, abrindo-se a oportunidade de gerir oferta formativa em rede.

A abertura à internacionalização da oferta formativa não só interessa pela potencial captação de estudantes, como também pela parceria que se deve estabelecer com outras instituições de ensino superior, em que todas as partes beneficiam das imensas sinergias possíveis.

d) Reforço do cariz profissional

Deverá passar pela criação de uma aliança estratégica, associando um conjunto de organizações ao curso, como sponsors/embaixadores. Estas organizações colaboram no curso através de participação em aulas, seminários, visitas de estudo, estágios/projetos de alunos, etc. As organizações poderão ser o prolongamento da sala de aula. Esta ligação sistemática permite uma constante proximidade e ajustamento da academia à realidade empresarial.

Por sua vez, permite que as necessidades do mercado sejam identificadas e assimiladas de imediato pela academia, capacitando esta para um processo de constante ajustamento da sua atividade.

e) Alteração das regras do projeto/estágio

Adequar o atual regulamento dos cursos de mestrado à nova realidade, designadamente aos seguintes níveis:

- Possibilidade de os alunos submeterem artigos em revistas científicas com revisão por pares, dispensando-os da apresentação do relatório no formato atual;
- Rever os estágios (plano, funcionamento, etc.) de modo a promover este percurso até agora não utilizado;
- Apostar no formato digital na entrega da documentação para as provas finais;
- Clarificação da constituição e dimensão dos júris de provas públicas;
- Alternativas para a apresentação e discussão das provas públicas (presenciais ou não presenciais).

f) Alterações ao plano de estudos

A reflexão recaiu em torno das unidades curriculares, da atualização dos conteúdos e da sua sequência. Também se pretende introduzir no plano de estudos algumas UC optativas, que podem passar pelas UC de outros cursos de mestrado em funcionamento, na ESTG ou noutra escola do IPP ou noutra instituição de ensino superior. Esta alteração é uma resposta à motivação e aos perfis dos estudantes, bem como às competências específicas que alguns projetos podem requerer. Em todas as UC do plano de estudos devem ser definidos os *outcomes* e os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) associados.

Da reflexão chegou-se a um esquema de organização do curso cujos conceitos centrais são o *project-based learning* (focus), *project-based work* (focus) e o *Student-driven learning* (ambição), e a matriz prevê as seguintes 3 fases:

1.ª fase: Abertura e preparação para o projeto

Nesta fase concretizam-se módulos cujos objetivos são o desenho do curso e PBL, as metodologias de investigação e a definição do projeto.

2.ª Fase: Programa central

Entram nesta fase os módulos centrais, com as competências transversais e necessárias à realização dos projetos. Ocupa a maior parte do tempo do curso.

3.ª Fase: Programa de especialização

Nesta fase entram as UC optativas em resposta ao perfil dos candidatos e à especificidade do tema do projeto. Esta fase atribui a flexibilidade ao curso, permitindo que cada estudante faça o seu curso e realize o seu projeto.

4.ª Fase: Consolidação e formalização dos projetos

Como o próprio título refere, este é o momento em que se “juntam todas as peças”, em que se verificam e validam todas as etapas percorridas, se reflete e consolida o projeto. Também se preparam os materiais e dados do projeto.

5.ª Fase: Finalização e discussão do projeto final

Por último, finaliza-se o projeto e realiza-se a prova pública de apresentação do projeto.

Tenho conhecimento de que a atual coordenação do curso teve em boa conta esta proposta de reestruturação, sendo objeto de consideração no processo de avaliação externa em curso, realizado pela A3ES.

2.3. A Unidade Curricular de Gestão da Performance

Na construção do plano de estudos, uma das UC que considerei importante foi a de Gestão da Performance, sendo que no novo plano continua a ter um papel central. A gestão envolve as etapas do planeamento, da execução e do controlo. Como tal, o controlo é um pilar central da gestão que não podia ser ignorado. Também porque considero ser uma lacuna na realidade empresarial portuguesa. Os gestores, de forma particular nas PME, focam-se na execução, um pouco no planeamento e ignoram o controlo. Não são raras as vezes que o planeamento é um exercício realizado em determinado momento e é esquecida a monitorização do realizado, bem como o apuramento dos desvios face ao previsto. Não se acompanhar a execução, de modo a proporcionar informação para o processo de tomada de decisão, é uma falha grave no domínio da gestão. A importância de medir a performance é proporcionar a informação necessária para a tomada de decisões, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a adequada aplicação dos recursos. A inclusão desta UC no ciclo de estudos reside nesta fundamentação.

Daí darmos início à UC com os princípios do controlo de gestão e com os sistemas tradicionais do controlo de gestão. Cada vez mais a informação é um fator chave para o sucesso de qualquer empresa. Saber recolher e tratar os dados assume grande relevância para os decisores. Assim, o controlo de gestão assenta num sistema integrado de informação, resultante do domínio de um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que promovem a recolha e análise coerente da grande quantidade de dados gerados todos os dias no ambiente da empresa. Também o ciclo PDCA, criado por Deming, metodologia bastante utilizada na melhoria contínua dos processos das empresas, é um método interativo que assenta em quatro fases: Plan-Do-Check-Act. Este ciclo assenta nas fases de gestão, que busca alcançar a melhoria contínua, na linha de uma gestão de alto desempenho.

Num segundo momento da UC promovemos o conhecimento e o contacto dos estudantes com

os sistemas de gestão da performance que atualmente são desenvolvidos e implementados nas organizações, incluindo os softwares que suportam estes sistemas.

Num terceiro e último momento, os estudantes procuram conceber um sistema em cocriação com empresas.

Face à experiência ganha na lecionação da UC de Gestão da Performance, posso concluir da sua enorme importância para os estudantes no contexto do curso de Gestão de PME. As competências adquiridas têm sido essenciais para os projetos que têm sido desenvolvidos no mestrado. Um número significativo de estudantes dedicou o seu projeto ao desenvolvimento de sistemas integrados de gestão, quer em empresas quer em organizações de cariz social. Este é o indicador que melhor evidencia a utilidade da UC e a sua inclusão no curso de mestrado em Gestão de PME.

3. A UC de Gestão da Performance na ESTG/IPP

3.1. Objetivos

Com a UC de Gestão da Performance pretende-se que, no processo de aprendizagem, os estudantes possam conhecer os modelos de gestão e avaliação da performance organizacional, salientando a sua importância para o acompanhamento e controlo dos processos e resultados das organizações. De seguida, desenvolve-se a capacidade de construir um sistema, através da partilha de experiências por parte de profissionais desta área, da demonstração de aplicações de suporte destes modelos, bem como do desenvolvimento de um caso prático em contexto real.

Os conteúdos disponibilizados e explorados são ponto de partida para os estudantes conhecerem, pesquisarem e aprofundarem o conhecimento na área do controlo e avaliação do desempenho, habilitando-os ao pensamento crítico e à tomada de decisão na implementação e acompanhamento de sistemas de gestão da performance organizacional. A metodologia utilizada visa orientar os estudantes num processo de construção gradativa, com autonomia, num espírito de equipa, com experimentação, sentido crítico e autoavaliação.

O propósito final é preparar os estudantes para ingressarem no ambiente competitivo que os espera, disponíveis para a mudança constante.

3.2. Conteúdos programáticos

1. *Princípios da gestão da performance organizacional*
2. *Sistemas tradicionais de controlo de gestão*
3. *Sistemas de gestão da performance organizacional*
 - 3.1 Dashboard (Tableau de bord)
 - 3.2 Balanced Scorecard (BSC)
 - 3.3 Total Quality Management (TQM)
 - 3.4 Modelos de gestão do capital intelectual
 - 3.5 Soluções de Analytics e Big Data
 - 3.6 Inteligência artificial
4. *Gestão estratégica (revisão): visão, missão e valores; diagnóstico estratégico e formulação da estratégia*
5. *Demonstração de aplicações aplicadas à gestão da performance.*
6. *Conceção de um modelo de gestão da performance para uma empresa/instituição.*

3.3. Conteúdos programáticos detalhados

Este subcapítulo dedica-se a detalhar um pouco mais o programa da UC, sistematizando-se em capítulos.

3.3.1. Capítulo 1 – Princípios da gestão da performance organizacional

Objetivos

Explorar o ciclo da gestão, trabalhar cada fase da gestão, a sua sequência e interdependência.

Enfatizar a fase do controlo de gestão.

Identificar os princípios do controlo de gestão.

Garantir que os estudantes compreendam a importância da gestão da performance no contexto da gestão global das organizações.

Como é habitual em cada UC, este capítulo introdutório começa por realçar a importância de medir a performance. O significado de proporcionar a informação necessária para a tomada de decisões, para monitorizar e coordenar o desempenho e fazer a adequada aplicação dos recursos. Jordan (2011) desenvolve muito bem esta preocupação. Também Chiavenato (2006) explora todas as dimensões da gestão e os seus princípios.

Seguindo de perto Santos (2008) descreve-se o ciclo de gestão, enquadrando-se a preocupação da performance nesse ciclo, a sua ligação ao planeamento e estratégia e à operacionalização. Procura-se clarificar o espaço desta temática no processo da gestão, justificando-se a UC no plano de estudos do curso.

De seguida descrevem-se os oito princípios do controlo de gestão (Jordan et al, 2008). Esta descrição, de cada princípio, é acompanhada de exemplos concretos, de modo a facilitar a compreensão desses princípios com a profundidade desejada. Também se dá conta da evolução ocorrida e de que os princípios estão longe dos atualmente aceites.

Por outro lado, a abordagem aos princípios do controlo de gestão também tem por objetivo visitar e consolidar conceitos para os estudantes que têm formação de base na área da gestão e dar a oportunidade aos estudantes de outras áreas de formação para apreenderem estes conceitos centrais aos conteúdos que vão ser tratados ao longo da UC.

Leituras recomendadas:

Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Jordan, H., & Neves, J. C. das (2011). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9ª edição, Áreas Editora, ISBN: 9789898058683.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

3.3.2. Capítulo 2 – Sistemas tradicionais de controlo de gestão

Objetivos

Conhecer os sistemas tradicionais de controlo de gestão.

Compreender a evolução da gestão da performance.

Este capítulo faz um pouco de história ao traçar as principais preocupações do controlo de gestão ao longo dos tempos. Até aos anos 80/90 (séc. XX), o desempenho empresarial era basicamente avaliado por indicadores de ordem financeira. Existiam sistemas de gestão assentes na conceção clássica do modelo contabilístico, cujo objetivo consistia na afetação correta de recursos materiais e financeiros.

Num momento seguinte o controlo assentou em indicadores económico-financeiros de aferição do desempenho passado (*Financial Reporting*). Nesta etapa, a ênfase é colocada nas limitações desta abordagem, evidenciando-se as insuficiências para analisar e determinar o que explica o sucesso ou insucesso das empresas/organizações. Realçam-se, por exemplo, os fatores intangíveis e não financeiros que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações.

Também são abordados o orçamento e o controlo orçamental. Começa-se pelo conceito de orçamento, enquanto instrumento de gestão, de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a organização. Depois explica-se o ciclo orçamental, salientando que deve ser definido de modo que o orçamento funcione como verdadeiro instrumento de gestão. Nesse sentido, os objetivos, os planos de ação e o orçamento são elementos inseparáveis. Por fim, trabalha-se o controlo orçamental, apurando-se os desvios face aos objetivos, constituindo-se como possíveis sinais de alerta para os gestores.

O controlo orçamental é apresentado como um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel ativo nos processos de gestão orçamental e de controlo de gestão. Destaca-se o facto de obrigar o gestor a estabelecer objetivos alcançáveis e a escolher planos de ação exequíveis; a fazer um acompanhamento da sua atividade, comparando permanente ou periodicamente as suas realizações com as previsões; e a conceber ações corretivas. São apresentados casos práticos aos estudantes, para trabalharem em grupo, em que contactam com orçamentos e execuções e são chamados a apurar vários desvios (volume, mix, eficiência, quota de mercado, de indústria, total, etc.), a discutir os resultados e a sugerirem ações corretivas.

Terminamos a abordagem ao controlo orçamental com as respetivas limitações, quer quanto instrumento de informação (atrasos nas informações, inadequação da estrutura de informação contabilística, rigor contabilístico versus necessidades de rapidez) quer instrumento de avaliação do desempenho dos gestores (resultados afetados por múltiplas variáveis, muitas das quais não é possível prever, orçamento que tem por base pressupostos de carácter subjetivo, que podem realizar-se ou não, análise de desvios centrada no curto prazo).

Não deixando de salientar os aspetos positivos dos sistemas tradicionais de controlo de gestão, focam-se as suas limitações para se fazer a transição para os sistemas contemporâneos de gestão da performance, designadamente com o seguinte:

- Indicadores financeiros: necessários, mas... insuficientes!

Se as recompensas aos gestores dependerem apenas dos bons resultados e da rendibilidade elevada no curto prazo, pode-se estar a incentivar a manipulação dos dados e a empresa pode estar a comprometer o seu desempenho futuro. Os indicadores financeiros podem anunciar no presente um bom desempenho, mas também com “custos” para o longo prazo.

- Indicadores não financeiros: Medição do desempenho na perspectiva de médio/longo prazo
- Fatores críticos de sucesso para a competitividade das empresas dependem cada vez mais de fatores intangíveis

Pode-se enunciar, por exemplo, a qualidade dos seus produtos e serviços, o nível de satisfação e grau de fidelização dos clientes, a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos e a motivação e competência dos empregados.

- Sistemas de controlo e estratégia – abordagem contemporânea

Drucker (1995) referiu a necessidade de as empresas terem sistemas de informação integrados com a estratégia e não de ferramentas utilizadas apenas para recordar o desempenho passado. Os sistemas de controlo contemporâneo obrigam à monitorização contínua dos ambientes externo e interno e à identificação de tendências que mostrem a necessidade de rever estratégias e objetivos. As relações entre a formulação estratégica, a implementação e o controlo são muito interativas e deve existir um equilíbrio entre cultura organizacional, recompensas e limites.

Este capítulo termina com uma sessão de reflexão e partilha dos estudantes, em que se colocam algumas questões sobre o que cada um reteve deste capítulo, mensagens e palavras-chave, permitindo construir um resumo de conteúdos, com a perspectiva dos estudantes sobre a temática.

Leituras recomendadas:

Dess et al, (2006), Strategic Management – text & cases. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Drucker, P. (1995). The information executives truly need. Harvard business review, 73(1), 54-62.

Jordan, H., & Neves, J. C. das (2011). O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores. 9ª edição, Áreas Editora, ISBN: 9789898058683.

3.3.3. Capítulo 3 – Sistemas de gestão da performance organizacional

Sistemas de gestão da performance organizacional

3.1 Dashboard (Tableau de bord)

3.2 Balanced Scorecard (BSC)

3.3 Total Quality Management (TQM)

3.4 Modelos de gestão do capital intelectual

3.5 Soluções de Analytics e Big Data

3.6 Inteligência artificial

Objetivos

Este capítulo pretende dar a conhecer aos estudantes alguns dos modelos de gestão e avaliação da performance organizacional mais utilizados, com ênfases diversos e em grande medida complementares.

Perceber a importância das metodologias de gestão da performance e as suas limitações.

Conhecer e compreender a metodologia associada a cada modelo de gestão da performance.

Entender as vantagens e desvantagens de cada modelo através de estudo de caso.

Depois do enquadramento da performance, realizado no capítulo anterior, importa agora estimular os estudantes a pesquisarem e a conhecerem alguns dos modelos de gestão da performance que as organizações implementam.

Como?

De entre uma lista de artigos científicos, selecionados previamente, é distribuído, ao acaso, um artigo científico por cada aluno. Cada aluno estuda esse mesmo artigo, faz um resumo do mesmo, realça os aspetos mais importantes e, com sentido crítico, sinaliza as fragilidades ou limitações do modelo em causa. Este trabalho é entregue ao docente e é apresentado, pelo próprio estudante, à turma. No final das apresentações, todos os modelos de gestão da performance foram explorados, a partir dos próprios estudantes. O capítulo termina com a sistematização dos conteúdos, relativos aos modelos, por parte do docente, partilhando a documentação de suporte, e que se sintetiza.

Começa-se por salientar o *tableau de bord* (Epstein, 1998), enquanto instrumento de gestão e de ação, que ajuda o gestor na tomada de decisão, produzindo informação que permite o acompanhamento e o controlo de gestão, tendo como vocação assegurar uma síntese das atividades e dos resultados de um centro de responsabilidade ou da organização como um todo. Este instrumento surgiu nos anos sessenta do século XX em França, para áreas de produção, com um conjunto de indicadores financeiros, tendo evoluído para outras áreas e para indicadores não financeiros. Tem em consideração a estrutura organizacional, podendo ser elaborado para cada nível de responsabilidade e de forma encadeada. Foram sendo associados *dashboards* para apresentação dos indicadores de forma simples e compreensiva. Muitas foram as empresas que aplicaram o *tableau de bord* enquanto quadro de pilotagem, com a informação essencial ao gestor, para acompanhar a atividade das empresas.

Na década de 90 do século XX surge o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan, 1996) assente no alinhamento entre os dois tipos de Gestão dentro da organização – Gestão estratégica e Gestão operacional. Permite o desenvolvimento de um sistema multidimensional de medição do desempenho, articulado com a estratégia. O próprio BSC evoluiu desde a sua origem, em 1992, enquanto técnica de medição e controlo, para sistema de gestão estratégica, em 1996, e ainda para modelo de organização e gestão de mudança, em 2002. O objetivo consiste em implementar a estratégia da empresa e dispor de mecanismos de acompanhamento e feedback estratégico, alinhando os recursos e investimentos com as necessidades futuras da organização. Para tal, propõe-se quatro perspetivas ligadas entre si através de relações de causa e efeito, dependendo a sua ordenação da missão e estratégia da organização. Temos então a perspetiva financeira (ou do acionista), perspetiva dos clientes, perspetiva dos processos internos e perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional. Também é partilhada o desdobramento do BSC, descrevendo todas as etapas para a sua conceção e implementação, acompanhado de inúmeros exemplos e *templates*. Por fim, foi explorada a adequação do BSC às PME, considerando a especificidade destas e o facto do BSC ter sido concebido e testado em grandes empresas.

Também se abordam os Sistemas de Gestão da Qualidade (Pires, 2012 e Mourato, 2006 e 2007), designadamente ISO (Organização Internacional de Normalização) e EFQM (Fundação Europeia de Gestão da Qualidade). O Sistema de Gestão de Qualidade é um conjunto de elementos interligados, integrados na organização de uma empresa, que atendem à política da qualidade e aos objetivos da entidade. A qualidade é assegurada com processos e procedimentos específicos, desenhados para cada empresa, sendo assegurada da melhor forma nos produtos e serviços atendendo às expectativas dos clientes. O Sistema de Gestão de Qualidade é uma ferramenta que traz controlo e padronização

dos processos, permitindo também a avaliação da eficácia das ações tomadas, com foco na satisfação do cliente e na busca da melhoria contínua. O Modelo EFQM é uma estrutura reconhecida mundialmente que ajuda a empresa a lidar com a transformação, para alcançar o sucesso e melhorar significativamente o seu desempenho. A natureza estratégica do modelo da EFQM, combinada com o seu foco no desempenho operacional e orientação para resultados, faz dele a estrutura ideal para testar a coerência e o alinhamento das ambições de uma organização para o futuro, comparando-as às suas formas atuais de trabalhar e à sua resposta a desafios. No final, são apresentados alguns sistemas implementados em organizações, convidando-se especialistas externos para o efeito.

O capital intelectual resulta da adição do capital estrutural com o capital humano. A missão do capital intelectual (Edvinsson, 1997) foi definida da seguinte forma:

- Identificar e melhorar a visibilidade e a mensurabilidade dos ativos incorpóreos e não incorpóreos.
- Capturar e apoiar o acondicionamento e a acessibilidade através da transparência do conhecimento e das tecnologias do conhecimento.
- Cultivar e canalizar o capital intelectual através do desenvolvimento profissional, da formação e da criação de redes de TI.
- Capitalizar e potenciar, acrescentando valor através de uma reciclagem mais rápida do conhecimento e de uma maior transferência comercializada de competências e experiência aplicada.

O modelo tem alguma proximidade ao BSC, colocando o foco, no entanto, na dimensão do capital intelectual. Esta metodologia pode ser interessante para empresas de capital humano intensivo.

As soluções de *Big Data Analytics* permitem analisar em profundidade a carteira de clientes, entender melhor os mercados onde atua ou onde deseja atuar e dar precisão às ações de marketing e vendas. Essa é uma estratégia que ajuda a otimizar processos e a entender padrões de comportamento de clientes e do mercado para tornar serviços e produtos mais lucrativos. No entanto, o número de informações disponíveis cresce diariamente. É aí que entra a tecnologia do *Big Data Analytics*. *Big Data Analytics* é uma tecnologia que permite o processamento de dados estruturados (mais completos e já organizados em um banco de dados ou solução semelhante) e não estruturados (incompletos e precisam de organização) com alto desempenho e disponibilidade, permitindo sua análise com eficiência. Uma das maiores empresas a trabalhar nesta área em Portugal, Bi4All, é convidada a participar numa das aulas em que partilha a sua experiência, o que mais procuram os seus clientes e que ferramentas são utilizadas no desenvolvimento das soluções.

Por fim, aborda-se a Inteligência Artificial, como uma série de tecnologias que visam replicar e superar a capacidade cognitiva de um ser humano em tarefas específicas. É um tema com enorme margem de progressão, que deve ser acompanhado com proveito para a gestão.

Como já foi referido, a abordagem feita aos diferentes modelos de gestão da performance é acompanhada da evidência da sua aplicação, contando com profissionais de algumas empresas.

Leituras recomendadas:

Aureli et al (2018). The balanced in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Accounting and Management Information Systems*, 17 (2), 191-215. DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2018.02001>

Caldeira, J. (2009). *Monitorização da Performance Organizacional*. Edições Almedina. ISBN: 9789724040080.

Chowdhary, K. R. (2020). *Fundamentals of artificial intelligence*. New Delhi: Springer India.

Edvinsson, L., Malone, M. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela*

identificação de seus valores internos. Tradução Roberto Galman; revisão técnica Petros Katalifós – São Paulo: Makron Books.

Edvinsson (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3), 366-373.

Epstein, Manzoni (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16 (2), 190–203.

Forth, J. and Bryson, A. (2019). Management Practices and SME Performance, *Scottish Journal of Political Economy*, 66 (4), 527-558. DOI: 10.1111/sjpe.12209.

Garengo et al (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7 (1). 25–47

Gregory Richards, William Yeoh, Alain Yee Loong Chong & Aleš Popovič (2019). Business Intelligence Effectiveness and Corporate Performance Management: An Empirical Analysis, (*Journal of Computer Information Systems*, 59 (2), 188-196, DOI: 10.1080/08874417.2017.1334244

Guerny, J., Guiriec, J. e Laverhne, J. (1990). *Principles et Mise en Place du Tableau de Bord de Gestión*. Delmas (6.ª Edição).

Ittner (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38 (3), 261-272.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, ISBN: 9780875846514.

Kraemer, Maria (2005). *Sistema de gerenciamento estratégico nas instituições de ensino superior*. Recuperado de <https://gestiopolis.com/sistema-gerenciamento-estrategico-nas-instituicoes-de-ensino-superior/>

Malagueño, Lopez-Valeiras, Gomez-Conde (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Bus Econ*, 51, 221–244. DOI 10.1007/s11187-017-9921-3

Mangla, S.K., Raut, R., Narwane, V.S., Zhang, Z.(J). and priyadarshinee, P. (2021). Mediating effect of big data analytics on project performance of small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 34 (1), 168-198. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0394>

Manoochehr Najmi (2012). A Framework to Review Performance Prism, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1124-1146. DOI: 10.1108/01443571211274486

Matthews (2011). Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, 81 (1), 83-110.

Mourato, J. (2006). Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre. In: 4.º Congresso Nacional da Administração Pública, no Centro de Congressos de Lisboa, 2 de novembro de 2006.

Mourato, J. (2007). Gestão de Performance no Ensino - O caso do Instituto Politécnico de Portalegre. In: Conferência Inovação no Ensino Superior, Universidade de Évora, em Évora, 23 de janeiro de 2007.

Neely et al (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-12.

Neves, J.C. (2011). Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa. Texto Editores, ISBN: 9789724742977.

Oliveira, J. (2011). Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco. Vida Económica, ISBN: 9789727884315.

Pires, A. (2012). Sistemas de Gestão da Qualidade. Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços. Edições Sílabo, 1.ª Edição. ISBN: 978-989-561-320-5.

Ribeiro et al (2016). A framework for the strategic management of science & technology parks. Journal of Technology Management & Innovation, 11 (4), 80-90.

Russo, J., (2009). Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições. 5ª edição. Lidel, ISBN: 9789727576265.

Russom, P. (2011). *Big data analytics*. TDWI best practices report, fourth quarter, 19(4), 1-34.

Speckbacher, G. (2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership, 13 (3), 267-281.

Sveiby (1997). The intangible assets monitor. Journal of Human Resource Costing & Accounting, 2 (1), 73-97.

Yuni Pambrenia, Ali Khatibia , S. M. Ferdous Azama and Jacqueline Thama (2019). The influence of total quality management toward organization performance. Management Science Letters, 9(9), 1397-1406. DOI: 10.5267/j.msl.2019.5.011

<https://efqm.org/>

<https://blog.neoway.com.br/big-data-analytics/>

3.3.4. Capítulo 4 – Gestão estratégica (revisão): visão, missão e valores; diagnóstico estratégico e formulação da estratégia

Objetivos

Este capítulo pretende estimular os estudantes para a gestão estratégica, fornecendo-lhes competências teóricas e práticas, com particular enfoque no alinhamento entre a gestão estratégia e a gestão operacional.

Conhecer e exercitar o processo de gestão estratégica.

Explorar a construção da análise SWOT dinâmica.

Explorar metodologias de aprendizagem cooperativa.

Promover a pesquisa e o sentido crítico.

Depois do enquadramento da performance e do conhecimento dos modelos de gestão da performance, explorados nos capítulos anteriores, é o momento de envolver os estudantes num trabalho de equipa, através de metodologias ativas, que os conduza a experimentar um processo de gestão estratégica, aplicado a um caso real concreto.

Adota-se a metodologia em contexto de trabalho prático, através de um processo de aprendizagem cooperativa (técnica de puzzle), fundamental para que os estudantes possam desenvolver a capacidade de reflexão estratégica e de avaliar soluções alternativas. Esta metodologia passa pela

formação de grupos, que após uma reflexão inicial sobre vários temas (missão, visão, valores, por exemplo) se desdobram em outros grupos, especializados por tema (missão, visão, valores, por exemplo), aprofundando a reflexão e pesquisa de cada um daqueles temas. Depois desta fase regressam ao grupo de base e introduzem melhorias à versão inicial. Este processo de aprendizagem cooperativa repete-se na construção da análise SWOT dinâmica, chegando à estratégia e à definição de eixos estratégicos.

Durante este processo, todos os estudantes são confrontados com o trabalho de todos os grupos, são chamados a questionar e a dar contributos, e entendem que o trabalho cooperativo traduz-se num valor adicional.

Cada grupo, durante este processo, reúne com responsáveis das organizações que são casos de estudo, com o objetivo de conhecerem a respetiva organização, recolherem informação sobre a mesma e sobre o setor.

A aprendizagem adquirida neste capítulo é fundamental para o sucesso da definição do modelo de gestão da performance organizacional.

Leituras recomendadas:

Dess et al (2006). *Strategic Management – text & cases*. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Gupta Gajanand, Mishra P Rajesh (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22 (2), 130 – 145.

Jordan, H., & Neves, J. C. das (2011). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9ª edição, Áreas Editora, ISBN: 9789898058683.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, January.

3.3.5. Capítulo 5 – Demonstração de aplicações aplicadas à gestão da performance.

Objetivos

Este capítulo pretende dar a conhecer aos estudantes diversas ferramentas de suporte à gestão da performance que existe no mercado.

Conhecer aplicações de suporte à gestão da performance.

Avaliar os pontos fortes e fracos de cada aplicação.

Experimentar uma das aplicações num caso concreto desenvolvido pelos estudantes.

Este capítulo, pelo sentido prático que incorpora, capta facilmente a atenção dos estudantes. O capítulo divide-se em dois momentos. Primeiro, são apresentadas várias aplicações disponíveis no mercado, designadamente da Microsoft, Power BI, Cognos da IBM, para além das ferramentas disponíveis no Office. Para esta tarefa é convidada uma das maiores empresas de consultoria a trabalhar na área, cujos profissionais estão familiarizados com estas aplicações, para fazerem a apresentação das mesmas. Este momento é muito importante porque não só transmite o conhecimento sobre a utilização das aplicações, como partilha as suas limitações, os requisitos e contextos adequados à sua adoção, prazo para a sua implementação, relação custo/benefício, etc.

Depois, permite-se que os estudantes utilizem uma dessas aplicações, carregando informação e simulando o seu desempenho.

O cariz prático deste capítulo ajuda os estudantes a compreenderem a aplicabilidade do conhecimento adquirido até aqui, bem como a sua utilidade na gestão das organizações.

Leituras recomendadas:

<https://www.ibm.com/products/cognos-analytics>

<https://powerbi.microsoft.com>

<https://www.sealights.io/solutions/quality-analytics/>

<https://www.testingxperts.com/blog/performance-testing-metrics>

3.3.6. Capítulo 6 – Conceção de um modelo de gestão da performance para uma empresa/instituição

Objetivos

Este capítulo pretende juntar o conhecimento e o trabalho desenvolvido ao longo da UC, culminando na conceção de um modelo de gestão da performance para um caso concreto.

Construir um sistema de gestão da performance para um caso real.

Desenvolver capacidade de negociação com os profissionais da empresa/caso de estudo.

Melhorar a capacidade de comunicação em contexto profissional.

A UC termina com a construção do modelo de gestão da performance, por parte de cada grupo de estudantes, e com a sua apresentação à turma e, sempre que possível, com a presença de alguns profissionais das empresas/casos de estudo.

Dado que a metodologia PBL foi adotada na UC, o modelo foi sendo construído desde o início da própria UC. Nesta fase final, cada grupo tem a possibilidade de rever todo o trabalho, de melhorar o que entender, terminar o relatório que apresenta ao docente e preparar a apresentação que vai realizar à turma.

A apresentação dos trabalhos, por parte de cada grupo, deve obedecer a um conjunto de orientações, sendo obrigatória a participação de todos os estudantes. O propósito é que a apresentação se dirija à empresa com que trabalharam.

Claro que também é um momento de alegria porque corresponde à última tarefa da UC.

3.4. Planificação das aulas

A UC de Gestão da Performance tem 6 ECTS, correspondentes a 45 horas de contacto divididas por 36 horas teórico-práticas (TP) e 9 horas de orientação tutorial (OT), às quais se juntarão 115 horas de trabalho não presencial, num total de 160 horas de trabalho por parte do estudante.

Apesar da organização semestral, na ESTG, com a duração de 15 semanas, as UC do Mestrado

em Gestão de PME desenvolvem-se numa lógica de sequenciação, não se prolongando por todo o semestre. A Gestão da Performance é lecionada em blocos de 4h, nas sextas-feiras e sábados.

Não existe uma separação da tipologia TP (sessões teóricas e sessões práticas), acontecendo ambas em cada aula, embora predominando a componente prática.

Como se pode ver na tabela, com a planificação das aulas, tendo por base a metodologia PBL, o trabalho prático é introduzido desde o início da UC e o estudante é colocado no centro da aprendizagem. Assim, privilegia-se o trabalho em equipa, a pesquisa, o contacto com outros colegas e com profissionais da área. A elaboração dos trabalhos, naturalmente, ocupa a parte mais significativa das aulas.

Tabela 1. Planificação das aulas.

# Aula	Conteúdos/Plano da Aula	Tipologia
1	Apresentação e introdução - Apresentação da UC - Apresentação das empresas que colaboram na UC - Constituição dos grupos - Afetação dos artigos e das empresas para a elaboração dos projetos - Intervenção de um profissional de uma das empresas convidadas sobre a gestão da performance: as necessidades e as respostas do mercado atual	4H TP
2	Sessão de pesquisa sobre os sistemas de gestão da performance organizacional (Capítulos 1, 2, 3) e sobre a empresa onde aplicar a metodologia	4H TP
3	Exploração dos sistemas de gestão da performance organizacional a partir dos artigos científicos analisados e apresentados pelos estudantes (Capítulos 1, 2, 3)	4H TP
4	Sistematização dos sistemas de gestão da performance organizacional Demonstração de aplicações aplicadas à gestão da performance (empresa BI4ALL e IPP) (Capítulo 3 e 5)	4H TP
5	Elaboração do modelo de gestão da performance em cada grupo (Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Performance Prism, etc.) (Capítulo 4 e 6)	4H TP
6	Elaboração do modelo de gestão da performance em cada grupo (Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Performance Prism, etc.) (Capítulo 4 e 6) Visita às empresas para discussão e avaliação intercalar.	4H TP
7	Elaboração do modelo de gestão da performance em cada grupo (Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Performance Prism, etc.) (Capítulo 4 e 6)	4H TP
8	Elaboração do modelo de gestão da performance em cada grupo (Tableau de Bord, Balanced Scorecard, Performance Prism, etc.) (Capítulo 4 e 6)	4H TP
9	Apresentação e discussão dos projetos de aplicação de modelos de gestão da performance (Capítulo 4 e 6)	4H TP

3.5. Bibliografia

Bibliografia Principal

Aureli et al (2018). The balanced in the management control and reporting of small business company networks: A case study. *Accounting and Management Information Systems*, 17 (2), 191-215. DOI: <http://dx.doi.org/10.24818/jamis.2018.02001>

Caldeira, J. (2009). *Monitorização da Performance Organizacional*. Edições Almedina. ISBN: 9789724040080.

Chiavenato, I. (2006). *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.

Chowdhary, K. R. (2020). *Fundamentals of artificial intelligence*. New Delhi: Springer India.

Dess et al (2006). *Strategic Management – text & cases*. McGraw-Hill/Irwin. New York.

Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. *Harvard business review*, 73(1), 54-62.

Edvinsson, L., Malone, M. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Tradução Roberto Galman; revisão técnica Petros Katalifós – São Paulo: Makron Books.

Edvinsson (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30 (3), 366-373.

Epstein, Manzoni (1998). Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, 16 (2), 190–203.

Forth, J. and Bryson, A. (2019). Management Practices and SME Performance, *Scottish Journal of Political Economy*, 66 (4), 527-558. DOI: 10.1111/sjpe.12209.

Garengo et al (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7 (1). 25–47

Gregory Richards, William Yeoh, Alain Yee Loong Chong & Aleš Popovič (2019). Business Intelligence Effectiveness and Corporate Performance Management: An Empirical Analysis, (*urnal of Computer Information Systems*, 59 (2), 188-196, DOI: 10.1080/08874417.2017.1334244

Guerny, J., Guiriec, J. e Laverhne, J. (1990). *Principles et Mise en Place du Tableau de Bord de Gestión*. Delmas (6.ª Edição).

Gupta Gajanand, Mishra P Rajesh (2016). A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 22 (2), 130 – 145.

Ittner (2008). Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence. *Accounting and Business Research*, 38 (3), 261-272.

Jordan, H., and Neves, J. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 9ª

edição, Áreas Editora, ISBN: 9789898058683.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, ISBN: 9780875846514.

Kraemer, Maria (2005). Sistema de gerenciamento estratégico nas instituições de ensino superior. Recuperado de <https://gestiopolis.com/sistema-gerenciamento-estrategico-nas-instituicoes-de-ensino-superior/>

Malagueño, Lopez-Valeiras, Gomez-Conde (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Bus Econ*, 51, 221–244. DOI 10.1007/s11187-017-9921-3

Mangla, S.K., Raut, R., Narwane, V.S., Zhang, Z.(J). and priyadarshinee, P. (2021). Mediating effect of big data analytics on project performance of small and medium enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 34 (1), 168-198. <https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0394>

Manoochehr Najmi (2012). A Framework to Review Performance Prism, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(10), 1124-1146. DOI: 10.1108/01443571211274486

Matthews (2011). Assessing organizational effectiveness: the role of performance measures. *The Library Quarterly: Information, Community, Policy*, 81 (1), 83-110.

Mourato, J. (2006). Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre. In: 4.º

Congresso Nacional da Administração Pública, no Centro de Congressos de Lisboa, 2 de novembro de 2006.

Mourato, J. (2007). Gestão de Performance no Ensino - O caso do Instituto Politécnico de Portalegre. In: *Conferência Inovação no Ensino Superior*, Universidade de Évora, em Évora, 23 de janeiro de 2007.

Neely et al (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2), 6-12.

Neves, J.C. (2011). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Texto Editores, ISBN: 9789724742977.

Oliveira, J. (2011). Modelo Integrado para uma Gestão Eficiente e Controlo do Risco. *Vida Económica*, ISBN: 9789727884315.

Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade. Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*. Edições Sílabo, 1.ª Edição. ISBN: 978-989-561-320-5.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, January.

Ribeiro et al (2016). A framework for the strategic management of science & technology parks. *Journal of Technology Management & Innovation*, 11 (4), 80-90.

Russo, J., (2009). *Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Médias Instituições*. 5ª edição. Lidel, ISBN: 9789727576265.

Russom, P. (2011). *Big data analytics*. TDWI best practices report, fourth quarter, 19(4), 1-34.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.

Speckbacher, G. (2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 13 (3), 267-281.

Sveiby (1997). The intangible assets monitor. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 2 (1), 73-97.

Yuni Pambrenia, Ali Khatibia , S. M. Ferdous Azama and Jacqueline Thama (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406. DOI: 10.5267/j.msl.2019.5.011

Consulta dos seguintes sites:

<https://www.ibm.com/products/cognos-analytics>

<https://powerbi.microsoft.com>

<https://www.sealights.io/solutions/quality-analytics/>

<https://www.testingxperts.com/blog/performance-testing-metrics>

<https://efqm.org/>

<https://blog.neoway.com.br/big-data-analytics/>

Bibliografia Complementar

Kaplan, R., Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*. Harvard Business Review, 70 (1) (January-February).

Kaplan, R., Norton, D. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39 (1).

Kaplan, R., Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, 78 (5) (September–October), 167–176.

Verweire, K., Van Den Berghe, L. (2004). *Integrated Performance Management*. SAGE Publications.

4. Metodologia

4.1. Métodos de ensino

No primeiro momento de contacto com os estudantes é apresentada a UC e a turma. Relativamente à UC, são descritos os objetivos de aprendizagem, os conteúdos programáticos, as metodologias de ensino, os métodos de avaliação, a bibliografia de suporte e a planificação das aulas. Toda esta informação fica disponível no PAE (Plataforma usada na ESTG), podendo ser consultada pelos estudantes a qualquer momento. Todos os ajustamentos à planificação que se venham a mostrar necessários, são objeto de acordo em sala de aula.

Também na primeira aula é feita a apresentação de cada estudante. Este aspeto é importante porque é normal ter estudantes com formação de base diversa. Esta informação releva para a adoção das estratégias de ensino, quer na preparação das aulas quer na formação dos grupos de trabalho.

Como já foi referido, pretende-se que os métodos de ensino nesta UC se foquem nas metodologias ativas, colocando no centro do processo o estudante. Apela-se à participação ativa dos estudantes na sua própria aprendizagem, fazendo com que a parte meramente expositiva ocupe um período residual nas horas letivas da UC.

Neste sentido, a UC segue a metodologia *Problem-Based Learning* (PBL), fazendo com que os estudantes se ocupem de um problema/projeto, identificado no início da UC, e que vão construindo a solução com os conhecimentos que vão adquirindo, de forma autónoma, com pesquisa e sentido crítico.

O caso de estudo é real, envolvendo organizações diversas (públicas, privadas, cooperativas, etc.) e de qualquer setor de atividade, levando os estudantes a estabelecer contacto com os profissionais dessas organizações.

O convite a empresários e/ou especialistas, para que possam intervir pelo menos numa das aulas, partilhando a sua experiência, e a realização de visitas de estudo a empresas e instituições, possibilitam o conhecimento de casos de sucesso e o contacto com situações reais.

O trabalho em equipa é animado pela técnica do puzzle (aprendizagem cooperativa). Como já se descreveu atrás, a adoção desta metodologia em contexto de trabalho prático, é fundamental para que os estudantes possam desenvolver a capacidade de reflexão, de pesquisa, de sentido crítico e de gestão de conflitos. Esta metodologia passa pela formação de grupos, que após a reflexão e pesquisa inicial sobre vários temas concebem uma posição. De seguida, os grupos iniciais desdobram-se em outros grupos (um elemento de cada grupo inicial), especializados por tema, aprofundando a reflexão e pesquisa de cada um daqueles temas. Cada um destes novos grupos especializados têm por objetivo partilhar conhecimento e aprofundar a posição inicial de cada grupo. Depois desta fase, cada elemento regressa ao grupo de base e, feita nova discussão no seio do grupo, chegam a uma versão final sobre cada tema. Durante este processo, todos os estudantes são confrontados com o trabalho de todos os grupos, são chamados a questionar e a dar contributos. O estudante também percebe que durante o processo de cooperação foi recolhendo informação que permitiu obter um resultado substancialmente melhor do que o inicial.

A introdução dos artigos científicos para leitura, análise e partilha tem o duplo objetivo de estimular a pesquisa científica, por parte dos estudantes, e de os responsabilizar pelo conhecimento que vão partilhar com os colegas de turma.

A elaboração de relatórios e a sua apresentação visam colmatar lacunas de escrita e de comunicação oral, competências centrais para os futuros profissionais nesta área técnica e

científica.

4.2. Avaliação dos conhecimentos

A avaliação de conhecimentos tem por objetivo aferir se os estudantes alcançaram os objetivos de aprendizagem definidos. Claro que os métodos de avaliação acompanham os métodos de ensino e o contexto dos estudantes.

Os estudantes têm acesso a um regime de avaliação por frequência e outro de avaliação por exame. Tendo em conta as características da UC, a generalidade dos estudantes optam pelo sistema de avaliação contínua, que compreende: i) Análise, apresentação e discussão de um artigo científico (individual), com ponderação de 40%; ii) Trabalho prático (em grupo), com apresentação e discussão em aula, sobre a conceção de um modelo de gestão da performance para uma empresa/instituição, com ponderação de 60% (dos quais 40% dizem respeito ao trabalho escrito e 20% à apresentação e discussão, nas suas diferentes vertentes – fluidez do discurso, demonstração de conhecimento do projeto, assim como suporte e inovação da apresentação).

Sobre o artigo científico, cada aluno elabora um relatório sintético, que entrega ao docente, e, em data posterior, faz uma apresentação à turma.

O trabalho prático é desenvolvido em grupo de 3 a 5 estudantes e, como já foi referido, consiste na conceção de um modelo de gestão da performance para uma empresa/instituição. Esse trabalho, traduzido num relatório e na apresentação à turma, é fundamental para demonstrar se o estudante alcança os objetivos da UC.

Os elementos anteriores dizem respeito à avaliação contínua da UC de Gestão da Performance. Em alternativa, ou em caso de não aprovação na modalidade anterior, os estudantes podem optar pela realização da avaliação através de um exame, com ponderação de 100%. Esse exame consiste na realização de uma prova escrita, sobre todos conteúdos programáticos, parcialmente presencial e para a outra parte tem 24 horas para a realizar e submeter. O recurso a exame é excecional, e aplica-se a algum aluno que, por qualquer motivo, não consiga cumprir a avaliação contínua.

4.3. Resultados da avaliação

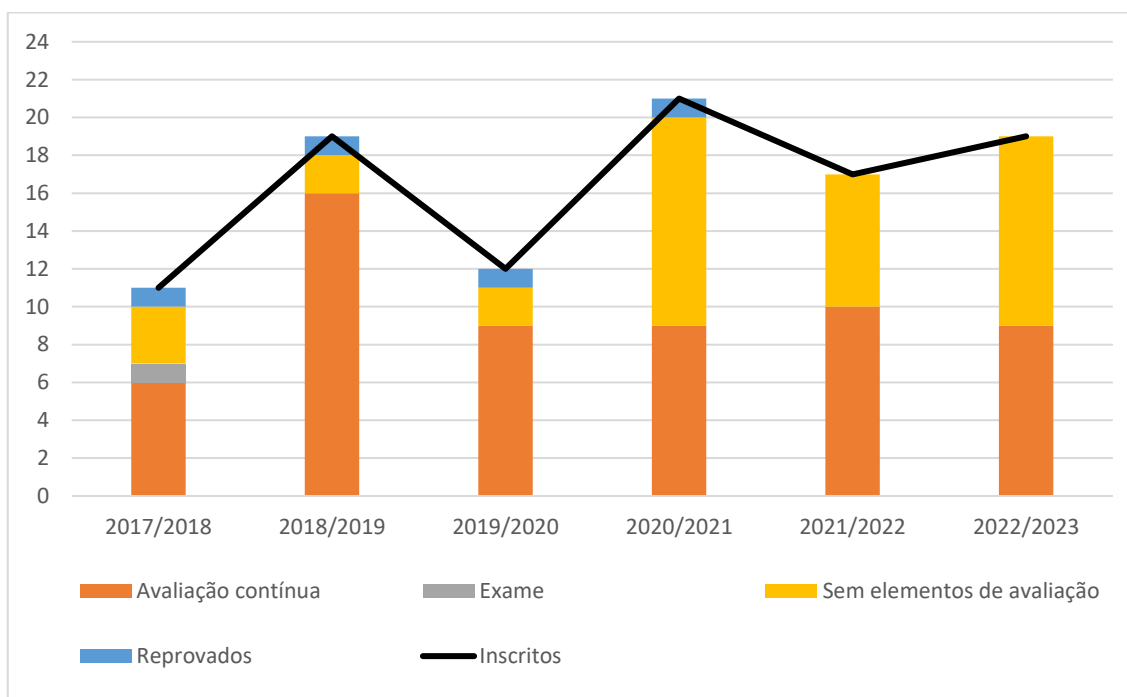
Nesta secção são apresentados, de forma sumária, os resultados da avaliação da UC de Gestão da Performance, com a evolução dos dados demonstrada na Tabela 2, sendo que a Figura 1 agrega a informação por ano letivo.

Tal como já referido, quase a totalidade dos estudantes são aprovados através do regime de avaliação contínua, sendo muito reduzida a taxa de reprovação, tendo alguma expressão os estudantes sem elementos de avaliação. Isto significa que a maioria dos estudantes sem elementos de avaliação, no regime de avaliação contínua, também não realiza o exame. Importa realçar que o elevado número de alunos sem elementos de avaliação, nos últimos três anos letivos apresentados na tabela, deve-se, fundamentalmente, aos alunos que deixaram de frequentar o mestrado (sem desistir), durante o período da pandemia COVID e ao significativo número de estudantes internacionais.

Tabela 2. Resultados da avaliação da UC de Gestão da performance por ano letivo

Ano letivo	Inscritos	Aprovados		Sem elementos de avaliação	Reprovados
		Avaliação contínua	Exame		
2017/2018	11	6	1	3	1
2018/2019	19	16	0	2	1
2019/2020	12	9	0	2	1
2020/2021	21	9	0	11	1
2021/2022	17	10	0	7	0
2022/2023	19	9	0	10	0

Figura 1. Evolução geral dos resultados e do número de inscritos



4.4. Resultados dos inquéritos pedagógicos aos estudantes

São apresentados os resultados das respostas dos inquéritos pedagógicos dirigidos aos estudantes, elaborados no contexto do Sistema de Gestão da Qualidade do Politécnico e que servem, entre outros, para a avaliação de desempenho docente. As questões seguem uma escala de 1 a 5 e os aspetos avaliados constam no Anexo 4.

Nesta secção apresento somente os resultados referentes à dimensão do docente. Para os anos letivos de 2017/2018 a 2020/2021, período em que estão disponíveis os relatórios, todos com uma taxa de resposta genericamente razoável, verifica-se uma avaliação sempre igual ou acima de 4,5, muito acima da avaliação média da totalidade da oferta formativa da ESTG e da média das Unidades Curriculares do curso, exceto no 2019/2020, ainda assim com 4,83.

Tabela 3. Resultados dos questionários pedagógicos aos estudantes por ano letivo

	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021
Inscritos	11	19	12	21
% de respostas	54%	21%	58%	33%
Média da UC	4,53	4,50	4,83	4,74
Média do curso	4,45	4,26	4,89	4,47
Média da Escola	4,28	4,16	4,22	4,40

Figura 2. Resultados dos questionários pedagógicos aos estudantes por ano letivo

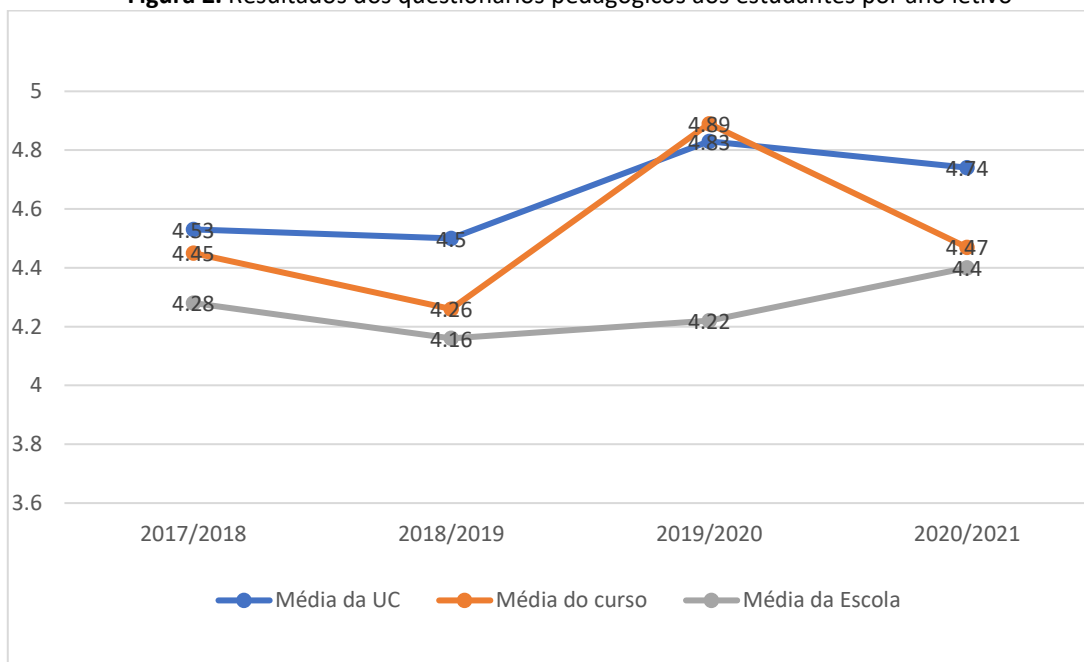
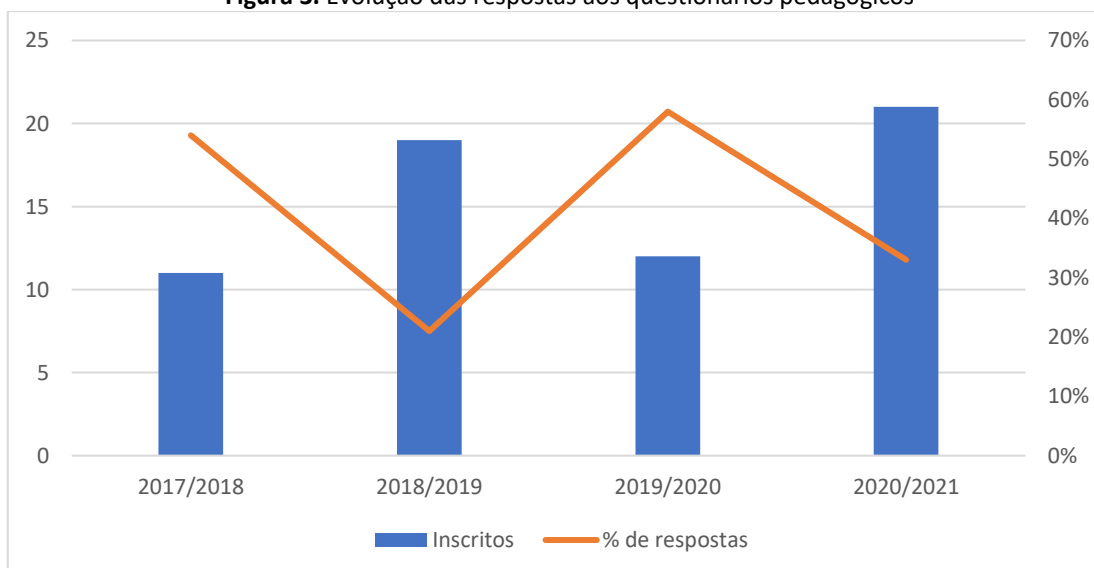


Figura 3. Evolução das respostas aos questionários pedagógicos



5. Considerações Finais

A lecionação continuada de qualquer UC deve requerer uma reflexão contínua sobre a forma como a mesma decorre. Ao longo do tempo esta reflexão tem sido colocada em prática, desde logo porque anualmente elaborei um relatório, com a autoavaliação acerca dos resultados, do funcionamento da UC, do cumprimento do programa e com conclusões. Isto conduz-nos a responder a um processo de melhoria contínua.

A UC de Gestão da Performance foi sujeita a várias alterações ao longo do tempo, principalmente ao nível das metodologias de ensino e de avaliação, bem como da atualização dos conteúdos programáticos. A diversificação de públicos também conduz a novas abordagens, apreciação casuística e a constante adaptação.

Os resultados obtidos e a avaliação realizada pelos estudantes são indicadores importantes para acompanhar e melhorar a UC.

Satisfeito, também, pelo facto de vários estudantes do projeto final do mestrado recair nas competências desenvolvidas nesta UC. Por outro lado, encontro alguns diplomados a trabalharem nesta área.

Nas sucessivas avaliações ao curso, que provocaram alterações ao mesmo, a UC Gestão da Performance foi sempre mantida como nuclear.

Como nota final, manifesto a minha satisfação por terem sido acolhidas muitas das propostas que resultaram da reflexão realizada em 2021/22, convicto de que o curso inova e se ajusta às novas necessidades e exigências.

Anexos

Anexo 1 – Plano de Estudos do curso em Gestão de PME

Áreas científicas:

Área científica	Sigla	ECTS obrigatórios
Gestão	CE/GG	54
Marketing	MKT	6
Direito	DIR	6
Matemática	MAT	6
Projeto/Estágio	PROJ	48
		120

Plano de Estudos

1º ano/1º semestre

Unidades curriculares	Área Científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)		ECTS
			Total	Contacto	
Economia global e do conhecimento	GES	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Métodos estatísticos de análise e apoio à decisão	MAT	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Estratégias competitivas	GES	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Metodologias de investigação	GES	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Enquadramento legal da PME	DIR	Semestral	160	TP:36 OT:9	6

1º ano/2º semestre

Unidades curriculares	Área Científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)		ECTS
			Total	Contacto	
Logística e operações	GES	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Gestão financeira de PME	GES	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Recursos humanos e comportamento organizacional	GES	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Marketing aplicado	MKT	Semestral	160	TP:36 OT:9	6
Gestão da performance	GES	Semestral	160	TP:36 OT:9	6

2º ano/1º semestre

Unidades curriculares	Área Científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)		ECTS
			Total	Contacto	
Empreendedorismo e Inovação Empresarial	GES	Semestral	160	TP:24 OT:18	6
Seminário	GES	Semestral	160	TP:24 OT:18	6
Projeto/Estágio	PROJ	Anual	480	OT:36	18

2ºano/2ºsemestre

Unidades curriculares	Área Científica	Tipo	Tempo de trabalho (horas)		ECTS
			Total	Contacto	
Projeto/Estágio*	PROJ	Anual	800	OT:60	30

- O Projeto/estágio tem caráter anual, sendo desenvolvido nos 3º e 4º semestres, com uma única avaliação no final do 4º semestre

Anexo 2 – Relatório sobre o artigo científico da UC de Gestão da Performance

Artigo científico (trabalho individual)

- A apresentação deverá ser preparada para um período máximo de 10 minutos, indicando-se, para orientação, a seguinte estrutura (terá de ser adaptada em função do tipo de artigo):
 - Introdução (descrição de objetivos...)
 - Revisão de literatura (principais referências)
 - Metodologia
 - Resultados
 - Conclusões
 - Análise crítica (do estudante)
- Data da apresentação do artigo .././....
- A apresentação (em formato livre) deverá ser previamente enviada pela Plataforma PAE (Trabalhos) (até ao final do dia .././.....).

Anexo 3 – Relatório do trabalho de grupo da UC de Gestão da Performance

Metodologia/Estrutura

- Pesquisa sobre o modelo selecionado (breve revisão bibliográfica).
- Análise crítica (vantagens; problemas na implementação; análise comparativa com outros modelos...).
- Conceção e descrição do modelo a adotar.
- Proposta de iniciativas e calendário de implementação.

Trabalho de grupo

- Estrutura do trabalho (máximo de 25 páginas, excluindo anexos)
 - Introdução
 - Caracterização sumária da empresa/organização em estudo
 - Descrição teórica do modelo (revisão bibliográfica e análise crítica)
 - Desenvolvimento do modelo a adotar (acompanhado, em parte, nas sessões por videoconferência)
 - Plano de ação e calendário de implementação
 - Conclusões/recomendações
 - Bibliografia
- Seguir normas de elaboração de trabalhos académicos do Departamento de CEO (disponíveis em http://baco.estgp.pt:9090/static/public/portal/documentos/NORMAS_ELABORACAO_TRABALHOS_ACADEMICOS.pdf)
- Apresentação oral/discussão: 15 minutos para apresentação + 15 minutos para questões.

Anexo 4 – Questões dos inquéritos pedagógicos aos estudantes

Anos letivos 2021/2022

<i>Avaliação da UC</i>
Importância dos conteúdos para o curso
Cumprimento do programa previsto
Utilidade dos recursos/materiais disponibilizados foram úteis.
Adequação dos momentos, das atividades e dos critérios de avaliação
Adequação da articulação entre os diversos tipos de aulas (Teóricas, Teórico-Práticas, Práticas, Seminário, Orientação Tutoria, Ensino Clínico, Estágio)
Apreciação Global

<i>Avaliação do Docente</i>
Promoção do raciocínio e o espírito crítico dos estudantes
Disponibilidade para esclarecer dúvidas dos estudantes
Cumprimento das regras de avaliação enunciadas na ficha da UC
Pontualidade
Apresentação de conteúdos de forma motivadora
Apresentação de conteúdos com clareza e segurança
Promoção da autonomia dos estudantes

<i>Avaliação das Instalações e Equipamentos</i>
Adequação da(s) sala(s) à unidade curricular/disciplina
Adequação da(s) sala(s) ao número de alunos
Adequação do mobiliário e equipamento
Disponibilidade de meios informáticos
Disponibilidade de recursos bibliográficos, documentais ou online
Apreciação Global